SUN TZU

A ARTE DA GUERRA

L&PM POCKET

Sun Tzu

A ARTE DA GUERRA

Traduzido do chinês para o francês
pelo Padre Amiot em 1772

Traduzido do francês por
Sueli Barros Cassal

www.lpm.com.br

ÍNDICE

A ARTE DA GUERRA

O MAIS ANTIGO TRATADO MILITAR DO MUNDO

Pouco importa saber se Sun Tzu existiu ou é uma figura lendária. O fato é que um texto que remonta à turbulenta época dos Estados Guerreiros da China, há quase dois mil anos, chegou até nós, trazendo as ideias de um filosofo estrategista que certamente comandou e venceu muitas batalhas, se acreditarmos no comentarista Se-Ma Ts'ien, do século I a.C, cujo texto apresentamos mais adiante.

A tradução que ora publicamos é uma da muitas versões existentes. Ela foi feita pelo missionário jesuíta Amiot em 1772, sendo a primeira versão que se conhece no Ocidente. O Padre Amiot deixou de lado os comentários que foram acrescentados aos versículos, ao longo do tempo, por vários comentadores chineses. A tradução para o inglês de Lionel Giles e Samuel B. Griffith contemplam esses comentários – lendas, fábulas, exemplos históricos, explicações, interpretações – que estabelecem um dialogo hipertextual com Sun Tzu.

Compulsando-se a variedade de versões existentes, observa-se que o texto tornou-se um palimpsesto que, dois milênios depois, ainda conserva seu fulcro original e sua dicção aforismática e oracular.

Embora as táticas bélicas tenham mudado desde a época de Sun Tzu, esse tratado teria influenciado, segundo a Enciclopédia Britânica, certos estrategistas modernos como Mao Tsé-tung, em sua luta contra os japoneses e os chineses nacionalistas.

Hoje, o livro parece destinado a secundar outra guerra: a das empresas no mundo dos negócios. Assim, o livro migrou das estantes do estrategista para as do economista e do administrador.

Qual é a originalidade, desse que é o mais antigo tratado de guerra? É que é melhor ganhar a guerra antes mesmo de desembainhar a espada. O inimigo não deve ser aniquilado, mas, de preferência, deve ser vencido quando seus domínios ainda estiverem intatos. Muitas vezes, a vitória arduamente

conquistada guarda um sabor amargo de derrota, mesmo para os próprios vencedores.

Com seu caráter sentencioso, Sun Tzu forja a figura de um general super homem cujas qualidades são o segredo, a dissimulação, a astúcia e a surpresa. Esse general deve evitar cinco defeitos básicos: a precipitação, a hesitação, a irascibilidade, a preocupação com as aparências e a excessiva complacência. Para vencer, deve conhecer perfeitamente a terra (a geografia, o terreno) e os homens (tanto a si mesmo quanto o inimigo). O resto é uma questão de cálculo. Eis a arte da guerra.

Em tempos de guerras generalizadas e sub-reptícias como os que vivemos (da guerra dos sexos à das empresas), vale a lição do livro: a primeira batalha que devemos travar é com nós mesmos.

Lendo o trecho a seguir em que Sun Tzu interpela o general, há ou não motivos para refletirmos?

“Lembra-te que defendes não interesses pessoais, mas os do teu país. Tuas virtudes e teus vícios, tuas qualidades e teus defeitos influem igualmente no ânimo daqueles que representas. Teus menores erros têm sempre nefastas conseqüências. Geralmente, os grandes são irreparáveis e funestos. É difícil sustentar um reino que terás levado à beira da ruína. Depois de destruí-lo, é impossível reerguê-lo. Tampouco se ressuscitam os mortos.”

Sueli Barros Cassal

VIDA DE SUN TZU, SEGUNDO O COMENTARISTA SE-MA TS'IEN (CERCA DE 100 A. C.)

Sun Tzu, súdito do rei de Wu, foi o homem mais versado que jamais existiu na arte militar. A obra que escreveu e os notáveis feitos que praticou são uma prova de sua profunda capacidade e de sua experiência bélica. Antes mesmo de ter conquistado a grande reputação que o distinguiu em todas as províncias que integram hoje o Império, seu mérito era conhecido me todos os lugares adjacentes à sua pátria.

O rei Wu tinha algumas contendas com o rei Tchu. Eles estavam prestes a se engalfinharem numa guerra aberta e, de ambas as partes, corriam os preparativos. Sun Tzu não quis ficar de braços cruzados. Persuadido de que o personagem de espectador não fora talhado para si, apresentou-se ao rei de Wu, solicitando ingresso em suas hostes. O rei, feliz por um homem de tal mérito tomar seu partido, acolheu-o de bom grado. Quis vê-lo e interrogá-lo pessoalmente.

- Sun Tzu - disse-lhe o rei -, li a obra que escreveste sobre a arte militar, e fiquei muito contente; mas os preceitos que sugeres me parecem de difícil execução. Alguns deles me parecem absolutamente impraticáveis. Será que tu mesmo poderias executá-los? Há um abismo entre a teoria e a prática. Imaginamos os mais belos estratagemas quando estamos tranqüilos em nosso gabinete e só fazemos a guerra na imaginação. Tudo muda quando estamos no terreno. Geralmente, o que presumíamos fácil revela-se tarefa impossível.

- Príncipe - respondeu Sun Tzu -, nada disse em meus escritos que já não tivesse praticado nos exércitos, mas o que ainda não disse é que estou em condições de fazer qualquer um colocar em prática minhas idéias, bem como posso treinar qualquer indivíduo para os exercícios militares, se for autorizado a tanto.

- Compreendo - replicou o rei. – Queres dizer que instruirás facilmente, com tuas máximas, homens inteligentes, de índole prudente e corajosa; que formarás, sem muita dificuldade, para os exercícios militares homens afeitos ao trabalho, dóceis e cheios de boa vontade. Mas a maioria não é desse naipe.

- Não importa - continuou Sun Tzu. - Disse "qualquer um", e não excluo ninguém de minha proposição. Incluo até os mais sediciosos, os mais covardes e os mais fracos.

- Ouvindo-o falar - retomou o rei -, parece que incutirias até nas mulheres sentimentos que plasmam os guerreiros, que as treinarias para os exercícios das armas.

- Sim, Príncipe - replicou Sun Tzu, com tom firme. - Rogo que Vossa Majestade acredite nisso.

O rei, entediado pelos divertimentos ordinários da Corte, aproveitou a ocasião para obter um regalo diferente.

- Tragam-me aqui - disse - minhas cento e oitenta mulheres.

Ele foi obedecido, e as princesas apareceram. Entre elas, havia duas que o príncipe amava com devoção. Elas foram colocadas à frente das outras.

- Veremos - disse o rei, sorrindo -, veremos, Sun Tzu, se manténs a tua palavra. Nomeio-te general dessas novas tropas. Só terás que escolher o lugar mais apropriado no palácio para exercitá-Ias às armas. Quando elas estiverem suficientemente treinadas, me avisarás e eu virei fazer justiça à tua habilidade e a teu talento.

O general, sentindo todo o ridículo do papel que lhe impingiam, não se desconcertou, mostrando-se, ao contrário, muito satisfeito da honra que o rei lhe fazia, não somente permitindo que visse suas mulheres, mas ainda colocando-as sob seu comando.

- Executarei a tarefa a contento, Majestade - replicou ele, com segurança. - Espero que, em breve, Vossa Majestade tenha ocasião de rejubilar-se com os meus serviços, convencendo-se de que Sun Tzu não é homem de se vangloriar.

O rei retirou-se para seus aposentos, e o guerreiro não pensou em mais nada senão em executar a tarefa. Solicitou armas e todo o equipamento militar para seus soldados. Depois de tudo pronto, conduziu suas tropas a uma das alas do palácio que lhe pareceu mais adequada a seus propósitos.

Então, Sun Tzu dirigiu a palavra às favoritas:

- Vocês estão sob meu comando e sob minhas ordens. Devem me escutar atentamente e me obedecer em tudo o que ordenar. Essa é a regra

militar fundamental. Evitem infringi-la. A partir de amanhã, farão o exercício diante do rei, e deverão estar prontas.

Depois dessas palavras, cingiu-as com o boldrié e lhes colocou uma alabarda na mão. Dividiu-as em dois grupos, colocando na frente as favoritas. Depois desse arranjo, começou as instruções nestes termos:

- Sabem distinguir a frente das costas, e a mão direita da mão esquerda? Respondam!

Só recebeu como resposta algumas gargalhadas. Mas como permanecesse silencioso e sério, as concubinas responderam em uníssono:

- Sim, sem dúvida.

- Assim, prestem muita atenção ao que vou lhes dizer. Quando o tambor der um único golpe, permaneçam na posição atual, prestando atenção ao que está em sua frente. Ouvindo dois golpes, virem-se, de forma que a frente ocupe o lugar da mão direita. Quando soarem três golpes, virem-se de forma que a frente ocupe o lugar da mão esquerda. Quando o tambor der quatro golpes, devem virar-se e a frente deve ocupar o lugar das costas. O que acabo de dizer pode não ter ficado claro. Repito: Um único golpe de tambor significa "Sentido!" Dois golpes, "direita, volver". Três golpes, "esquerda, volver". Quatro golpes, "meia volta". Repetindo; a primeira ordem que darei será esta: primeiramente farei soar um único golpe. A esse sinal, ficarão prontas para o que vou ordenar. Alguns momentos depois, soarei dois golpes: então, todas juntas, virarão à direita, com gravidade. Em seguida, farei soar quatro golpes, e completarão a meia volta. Depois, retomarão à posição inicial e, como antes, ouvirão um único golpe. Compenetrem-se. Em seguida, farei soar, não dois, mas três golpes, e vocês volverão à esquerda. Ouvindo quatro golpes, completarão a meia volta. Compreenderam bem o que eu disse? Se têm alguma dificuldade, não hesitem em me comunicar e tentarei solucioná-la.

- Estamos prontas, responderam as mulheres.

- Assim sendo - retomou Sun Tzu -, vou começar. Não se esqueçam de que o som do tambor substitui a voz do general, pois é por seu intermédio que ele lhes dá ordens.

Sun Tzu repetiu essa instrução três vezes. Depois, ordenou de novo seu pequeno exército. Em seguida, fez soar um golpe de tambor. A esse barulho, todas as princesas começaram a rir. Ele soou duas vezes, elas riram mais

forte. O general, sem perder a compostura, dirigiu-lhes a palavra nestes termos:

- Pode ser que não tenha me explicado claramente. Se aconteceu isso, a culpa é minha. Vou tentar remediar o fato, falando-Ihes de uma forma que esteja a seu alcance.

Em seguida, repetiu três vezes a mesma instrução, usando outros termos.

- Quero ver se agora serei melhor obedecido.

Ele fez soar o tambor. Soaram dois golpes. Em virtude da situação estranha e grave em que se encontravam, as mulheres esqueceram que era preciso obedecer. Após terem tentado controlar o riso que as sufocava, soltaram as mais vivas gargalhadas.

Sun Tzu não se desconcertou. No mesmo tom que lhes tinha falado antes, disse-Ihes:

- Se eu não tivesse me explicado bem, ou se vocês não me tivessem afirmado, em coro, que tinham compreendido, não seriam culpadas. Mas lhes falei claramente, como vocês mesmas admitiram. Por que não obedeceram? Vocês merecem punição, e punição militar. No universo militar, aquele que não obedece às ordens do general merece a morte. Vocês morrerão.

Depois desse preâmbulo, Sun Tzu ordenou que duas mulheres matassem as favoritas, que estavam à sua frente. No mesmo momento, um dos guardas das mulheres, percebendo que o guerreiro não estava brincando, correu para avisar o rei a respeito do que estava acontecendo. O rei despachou alguém para proibir que Sun Tzu matasse as duas favoritas, sem as quais não podia viver.

O general escutou com respeito o emissário, mas não acedeu ao pedido do rei.

- Diga ao rei - respondeu - que Sun Tzu o considera bastante sensato e justo para pensar que ele pudesse ter mudado de idéia, e queira realmente que eu aceda à contra-ordem recente. O príncipe faz a lei, mas não poderia dar ordens que aviltassem a dignidade com que me revestiu. Ele me encarregou de treinar suas cento e oitenta mulheres. Sagrou-me seu general: cabe a mim fazer o resto.Elas me desobedeceram, por isso morrerão.

Mal tendo pronunciado essas últimas palavras, tirou o sabre e, com o mesmo sangue frio que mostrara até então, decapitou as duas favoritas, que comandavam as outras. Imediatamente, substituiu-as por outras, fez soar o tambor, como combinado. E, como se tivessem durante toda a vida exercido o ofício da guerra, as mulheres manobraram em silêncio e de forma impecável.

Sun Tzu dirigiu-se ao emissário do rei:

- Vá avisar o rei - disse - que suas mulheres sabem fazer o exercício; que posso levá-Ias à guerra, fazer com que enfrentem todo tipo de perigo, até mesmo atravessar a água e o fogo.

O rei, informado de tudo, ficou desesperado.

- Perdi - disse, suspirando - o que mais amava no mundo. Que esse estranho se retire em seu país. Não quero saber dele nem de seus serviços.

Então, Sun Tzu disse:

- O rei ama palavras vazias. Não é capaz de juntar o gesto à palavra.

O tempo e as circunstâncias fizeram com que o rei fizesse o luto. Os inimigos estavam prestes a esmagá-Io. Então, convocou novamente Sun Tzu, nomeou-o general de seus exércitos e, por seu intermédio, destruiu o reinado de Tchu. Os vizinhos que antes mais o inquietavam, cheios de temor à menção dos belos feitos de Sun Tzu, não hesitaram em pedir proteção a um príncipe que tinha tal homem a seu serviço.

CAPÍTULO I

DA AVALIAÇÃO

Sun Tzu diz: A guerra tem importância crucial para o Estado. É o reino da vida e da morte. Dela depende a conservação ou a ruína do império. Urge bem regulá-la. Quem não reflete seriamente sobre o assunto evidencia uma indiferença condenável pela conservação ou pela perda do que mais se preza. Isso não deve ocorrer entre nós.

A arte da guerra implica cinco fatores principais, que devem ser o objeto de nossa contínua meditação e de todo o nosso cuidado, como fazem os grandes artistas ao iniciarem uma obra-prima. Eles têm sempre em mente o objetivo a que visam, e aproveitam tudo o que vêem e ouvem, esforçando-se para adquirir novos conhecimentos e todos os subsídios que possam conduzi-los ao êxito.

Se quisermos que a glória e o sucesso acompanhem nossas armas, jamais devemos perder de vista os seguintes fatores: a doutrina, o tempo, o espaço, o comando, a disciplina.

A *doutrina* engendra a unidade de pensamento; inspira-nos uma mesma maneira de viver e de morrer, tornando-nos intrépidos e inquebrantáveis diante dos infortúnios e da morte.

Se conhecermos bem o *tempo*, não ignoraremos os dois grandes princípios yin e yang, mediante os quais todas as coisas naturais se formam e dos quais todos os elementos recebem seus mais diversos influxos. Apreciaremos o tempo da interação desses princípios, para a produção do frio, do calor, da bonança ou da intempérie.

O *espaço*, como o tempo, não é menos digno de nossa atenção. Se o estudarmos bem, teremos a noção do alto e do baixo; do longe e do perto; do largo e do estreito; do que permanece e do que não cessa de fluir.

Entendo por *comando* a eqüidade, o amor pelos subordinados e pela humanidade em geral. O conhecimento de todos os recursos, a coragem, a determinação e o rigor são as qualidades que devem caracterizar aquele que investe a dignidade de general. São virtudes necessárias que devemos adquirir

a qualquer preço. Somente elas podem tornar-nos aptos a marchar dignamente à frente dos outros.

Aos conhecimentos acima mencionados convém acrescentar o de *disciplina*. Possuir a arte de ordenar as tropas; não ignorar nenhuma das leis da hierarquia e fazer com que sejam cumpridas com rigor; estar ciente dos deveres particulares de cada subalterno; conhecer os diferentes caminhos que levam a um mesmo lugar; não desdenhar o conhecimento exato e detalhado de todos os fatores que podem intervir; e informar-se de cada um deles em particular. Tudo isso somado constitui uma doutrina, cujo conhecimento prático não deve escapar à sagacidade nem à atenção de um general.

Se tu - que a escolha do príncipe colocou à testa dos exércitos - calcares teus fundamentos de ciência militar sobre os cinco princípios que acabo de estabelecer, a vitória será teu galardão. Em compensação, sofrerás as mais abjetas derrotas se, por ignorância ou presunção, vieres a omiti-Ios ou a rejeitá-Ios.

Esses conhecimentos te permitirão discernir, entre os príncipes que governam o mundo, aquele que ostenta mais doutrina e virtudes. Conhecerás grandes generais nos mais diversos reinos, de forma que poderás prever com segurança qual dos adversários será vencedor; e se tiveres que intervir na contenda, poderás certamente gabar-te da vitória.

Esses mesmos conhecimentos farão com que prevejas os momentos mais propícios, pois o *tempo* e o *espaço* devem conjugar-se para orientar o movimento e os itinerários das tropas, cujas marchas regularás com precisão. Jamais comeces ou termines uma campanha fora do momento azado. Conhece o ponto forte e o fraco tanto dos que forem confiados a teus cuidados quanto dos inimigos. Informa-te da quantidade e do estado em que se encontram as munições e os víveres dos dois exércitos. Distribui recompensas com liberalidade, mas com critério. Não poupes castigos, quando necessários.

Conquistados por tuas virtudes e tuas capacidades, os oficiais colocados sob tuas ordens te servirão tanto por prazer quanto por dever. Eles se espelharão em teu exemplo; o exemplo deles servirá para os subordinados, e os soldados rasos, por sua vez, tudo farão para te assegurar o mais glorioso sucesso.

Estimado, respeitado, amado pelos teus, os povos vizinhos virão espontaneamente juntar-se aos estandartes do príncipe que serves, quer para viver sob suas leis, quer simplesmente para obter proteção.

Ciente de tuas capacidades e limitações, não inicies nenhuma empreitada que não possas levar a cabo. Decifra, com a mesma argúcia, o longe e o perto, para que o que se desenrola sob teus olhos seja idêntico ao que deles está mais recôndito.

Aproveita a dissensão entre os inimigos para atrair os descontentes para o teu campo, não regateando promessas, oferendas ou recompensas.

Se teus inimigos forem mais poderosos e mais fortes, não os ataques. Evita cuidadosamente o que pode redundar num conflito generalizado. Dissimula sempre, com extremo cuidado, o estado de tuas forças.

Haverá ocasiões em que te rebaixarás, e outras em que simularás medo. Finge ser fraco a fim de que teus inimigos, abrindo a porta para a presunção e para o orgulho, venham atacar-te em hora errada, ou sejam surpreendidos e derrotados vergonhosamente. Age de tal forma que teus inferiores jamais descubram teus projetos. Mantém tuas tropas sempre de prontidão, ocupadas e em movimento, para evitar que uma infame ociosidade as quebrante.

Se vês algum interesse em meus planos, cria situações que contribuam para sua realização. Entendo por "situação" que o general aja eficientemente, em harmonia com o que é vantajoso e, dessa forma, demonstre controle e equilíbrio.

Toda campanha militar repousa na dissimulação. Finge desordem. Jamais deixes de oferecer um engodo ao inimigo, para ludibriá-lo. Simula inferioridade para encorajar sua arrogância. Atiça sua raiva para melhor mergulhá-lo na confusão. Sua cobiça o arremeterá contra ti e, então, ele se estilhaçará.

Apresta os preparativos quando teus adversários se concentrarem. Quando forem poderosos, evita-os.

Mergulha o adversário em inextricáveis provações e prolonga seu esgotamento, mantendo-te a distância. Procura fortificar tuas alianças externas e consolidar tuas posições internas.

Quão lamentável é arriscar tudo em um único combate, negligenciando a estratégia vitoriosa, e fazer com que o destino de tuas armas dependa de uma única batalha!

Quando o inimigo estiver unido, divide-o. Ataca-o, quando ele estiver despreparado. Irrompe onde ele menos espera. Tais são as estratégias da vitória. Mas toma cuidado de não te servires delas antes da hora.

O general deve basear-se em avaliações prévias. Elas apontam para a vitória quando demonstram que sua força é superior à do inimigo. Indicam a derrota quando demonstram inferioridade.

Com numerosos cálculos, pode-se obter a vitória. Teme quando os cálculos forem escassos. E quão poucas chances de vencer tem aquele que nunca calcula!

Graças a esse método, eu, Sun Tzu, avalio a situação e o desfecho se perfilará claramente.

CAPÍTULO II

DO COMANDO DA GUERRA

Sun Tzu diz: Suponho que comeces tua campanha com um exército de cem mil homens, que dispões de dois mil carros, mil destinados à marcha, e os outros reservados para o transporte de suprimentos. Ademais, transportas com cuidado tudo o que pode servir para o reparo de armas e carros. Suponho que tens víveres e munições suficientes, que à tua volta haja, em toda a parte, provisões para a manutenção do exército. Suponho ainda que os artesãos e outros homens que não pertencem ao corpo dos soldados já o precederam ou marcham em teu séquito. Suponho também que os diferentes suprimentos, tanto para uso bélico quanto pessoal, estejam permanentemente ao abrigo da intempérie e de acidentes imprevistos.

Suponho que tens mil onças de prata para distribuir diariamente às tropas, cujo soldo é sempre pago em dia e na mais rigorosa exatidão.

Nesse caso, podes avançar direto contra o inimigo. Atacá-lo e vencê-lo será para ti a mesma coisa.

Digo mais: Não adies o momento do combate, nem esperes que tuas armas se enferrujem e o fio de tuas espadas se embote. A vitória é o principal objetivo da guerra.

Tratando-se de tomar uma cidade, apressa-te em sitiá-la, concentra nisso todas as tuas forças. Precipita-te. Se falhares, tuas tropas correm o risco de ficar muito tempo em campanha, o que será uma fonte de funestos infortúnios.

Os cofres do príncipe que serves se esvaziarão, tuas armas - embotadas pela ferrugem - não poderão mais servir, o entusiasmo de teus soldados arrefecerá, sua coragem e força esmorecerão, as provisões se esgotarão e, talvez, tu mesmo fiques reduzido a uma situação desesperadora.

Informados do estado dramático em que te encontras, teus inimigos emergirão lépidos, arremeterão contra ti e te esmagarão. Embora até então tenhas sido respeitado, doravante tua reputação estará maculada. Apesar de já teres dado mostras brilhantes de valor, o último revés apagará toda a glória acumulada.

Repito: não poderás manter as tropas em campanha por muito tempo, sem acarretar grande prejuízo ao Estado e sem dar um golpe mortal em tua própria reputação.

Aqueles que dominam os verdadeiros princípios da arte militar não atacam duas vezes. Tudo termina já na primeira campanha. Não consomem suprimentos em vão, durante anos consecutivos. Fazem com que suas tropas subsistam às expensas do inimigo e poupam ao Estado os imensos gastos em que este incorre quando tem que transportar provisões para lugares distantes.

Tais generais não ignoram - e tu também deves estar ciente disso - que nada exaure mais um reino do que as despesas de guerra pois, quer o exército esteja nas fronteiras, quer em países longínquos, o povo sempre é penalizado. O custo de vida aumenta, as mercadorias escasseiam, e mesmo aqueles que, em tempos de paz, usufruem uma boa situação, em breve já não terão com o quê comprar.

Ávido, o príncipe recolhe o tributo em espécie que cada família lhe deve; e a miséria vai se espraiando do seio das cidades até o campo.

Das dez partes do necessário, tem-se que abrir mão de sete. Todos têm seu quinhão nos males comuns, inclusive o soberano. Couraças, elmos, flechas, arcos, escudos, carros, lanças, dardos, tudo isso estragará. Os cavalos, e até os bois que lavram as terras, definharão e, das dez partes de sua despesa ordinária, será constrangido a eliminar seis.

Visando prevenir todos esses desastres, um hábil general faz tudo para abreviar as campanhas, e para abastecer-se às expensas do inimigo, custe o que custar.

Se o exército inimigo tem uma medida de grão em seu campo, dispõe de vinte no teu. Se teu inimigo tem cento e vinte libras de forragem para seus cavalos, dispõe de duas mil e quatrocentas para os teus. Não percas nenhuma ocasião de importuná-lo. Faz com que ele pereça à míngua. Encontra meios para irritá-lo, para que ele caia em alguma armadilha. Diminui-lhe ao máximo as forças, desorientando-o, dizimando-lhe, de vez em quando, alguns soldados, saqueando seus comboios, seus equipamentos e tudo o que te poderá ser útil.

Quando tuas tropas tiverem tomado do inimigo mais de dez carros, recompensa prodigamente tanto aqueles que conduziram a operação quanto

os que a executaram. Junta esses carros aos teus, depois de eliminar as insígnias inimigas que por ventura nele estejam gravadas.

Trata bem os prisioneiros, alimenta-os como se fossem teus próprios soldados. Na medida do possível, faz com que se sintam melhor sob tua égide do que em seu próprio campo, ou mesmo em sua pátria. Jamais os deixes ociosos. Tira partido de seus serviços, com as devidas precauções. Resumindo: conduz-te em relação a eles como se fossem tropas que se tivessem engajado livremente sob teus estandartes. Eis o que chamo ganhar uma batalha e tornar-se mais forte.

Se fizeres exatamente o que acabo de indicar, os sucessos acompanharão todos os teus passos, em toda a parte serás vencedor. Pouparás a vida de teus soldados, fortalecerás os antigos domínios de teu país, acrescentando-lhe novos, aumentarás o esplendor e a glória do Estado e, tanto o príncipe quanto os súditos, te serão gratos pela doce tranqüilidade na qual correm doravante os seus dias.

Na guerra, o essencial é a vitória e não campanhas prolongadas.

O general que domina a arte da guerra é o árbitro do destino do povo e dos rumos da vitória.

Que objetos podem ser mais dignos de tua atenção e de todos os teus esforços?

CAPÍTULO III

DA ARTE DE VENCER SEM DESEMBAINHAR A ESPADA

Sun Tzu diz: Eis algumas máximas de que deves impregnar-te antes de pensar em sitiar cidades ou ganhar batalhas.

Conservar os domínios e todos os direitos do príncipe que serves deve ser o primeiro de teus cuidados. Só deves ampliá-Ios, usurpando o território inimigo, quando for imprescindível.

Deves ocupar-te principalmente em assegurar a tranqüilidade das cidades de teu próprio país. Perturbar as cidades inimigas deve ser a hipótese mais desfavorável.

Deves pensar em colocar ao abrigo todos os vilarejos amigos. Somente a necessidade pode arrastar-te a irromper nos vilarejos Inimigos.

Deves impedir que os vilarejos e as choças dos camponeses sofram qualquer dano. Só uma extrema penúria pode levar-te a saquear e a devastar as instalações agrícolas de teus inimigos.

Deves almejar como aquilo que há de mais perfeito, conservar intatos os domínios dos inimigos. Só deves destruí-Ias em caso de extrema necessidade. Se um general age assim, sua conduta ombreará com a dos mais virtuosos personagens. Ela se espelhará no Céu e na Terra, cujas obras buscam a produção e a conservação e não a destruição.

Se essas máximas estiverem bem gravadas em teu coração, garanto o teu sucesso.

Repito: a melhor política guerreira é tomar um Estado intato; uma política inferior consiste em arruiná-Io.

É preferível aprisionar a destruir o exército inimigo; é melhor tomar um batalhão intato do que fulminá-Io.

Cem combates tivesses que travar, cem vitórias seriam teu fruto.

Não procures vencer teus inimigos à custa de combates e de vitórias. Esse é um caso em que o "bom" é melhor do que o "excelente". Quanto mais te elevares acima do "bom", mais te aproximarás do "pernicioso" e do "ruim".

É preferível subjugar o inimigo sem travar combate. Nesse caso, quanto mais te elevares acima do bom, mais te aproximarás do incomparável e do excelente.

Os grandes generais vencem descobrindo todos os artifícios do inimigo, sabotando-Ihes os projetos, semeando a discórdia entre seus partidários, mantendo-o sempre acossado, interceptando reforços estrangeiros, e impedindo-o de tomar qualquer decisão mais vantajosa para ele.

Sun Tzu diz: é de suprema importância na guerra atacar a estratégia do inimigo.

Sobressai-se em resolver as dificuldades quem as resolve antes que apareçam.

Sobressai-se na conquista quem conquista o troféu antes que os temores de seu inimigo se concretizem.

Ataca a estratégia do adversário na raiz. Depois, rompe suas alianças. Em seguida, ataca seu exército.

A pior política consiste em atacar as cidades. Apenas consente nisso se não houver outra saída. Pensa no longo tempo necessário para preparar veículos, armas, equipamentos, e para construir rampas ao longo das muralhas.

Se fores obrigado a sitiar uma cidade e a destruí-Ia, dispõe de tal sorte teus veículos, escudos e todas as máquinas necessárias para o assalto, para que tudo esteja pronto quando chegar a hora de atacar.

Age para que a rendição não se prolongue por mais de três meses. Quando este prazo expirar, se ainda não tiveres atingido teus objetivos, certamente terás cometido alguns erros. Empenha-te em repará-Ios.

Partindo para o assalto, à frente de tuas tropas, redobra os esforços. Imita a vigilância, a diligência, o entusiasmo e a tenacidade das formigas.

Suponho que terás construído antecipadamente as trincheiras e outras obras necessárias, que terás edificado fortes para descobrir o que se passa no interior da cidade sitiada, e terás contornado todos os inconvenientes que tua prudência te recomenda. Apesar de todas essas precauções, se de três partes de teus soldados tiveres a infelicidade de perder uma, sem poderes alardear vitória, convence-te de que não atacaste bem.

Um hábil general jamais se encontrará reduzido a tais extremos. Ele conhece a arte de humilhar os seus inimigos sem travar batalhas.

Sem derramar uma gota de sangue, sem mesmo desembainhar a espada, consegue tomar as cidades.

Sem colocar os pés em reinos estrangeiros, descobre o meio de conquistá-Ios.

Sem operações prolongadas e sem perder um tempo considerável à testa de suas tropas, conquista uma glória imortal para seu príncipe, assegurando a felicidade de seus compatriotas e fazendo com que o universo lhe seja reconhecido pelo repouso e pela paz conquistados.

Esse é o alvo que todos os comandantes devem buscar incessantemente e sem jamais esmorecer.

O objetivo de um general hábil é apoderar-se do reino inimigo quando este está intato; assim suas tropas não se esgotarão e seu triunfo será completo. Esta é a arte da estratégia vitoriosa.

Há uma infinidade de situações diferentes em que podes te encontrar em relação ao inimigo. Nem todas poderiam ser previstas de antemão; logo, evito maiores detalhes. Tua clarividência e tua experiência te sugerirão o que deves fazer, à medida que as circunstâncias se apresentem. Entretanto, vou dar-te alguns conselhos gerais, que poderás usar, se necessário.

Se fores dez vezes mais numeroso que o inimigo, cerca-o de todos os lados; não deixes nenhuma passagem livre; age de forma que ele não possa evadir-se para acampar em outra parte, nem receber qualquer socorro.

Se teu contingente for cinco vezes superior, dispõe teu exército de forma que ele possa atacar pelos quatro flancos simultaneamente, no momento oportuno.

Se tens o dobro da força do inimigo, contenta-te em dividir teu exército em dois.

Mas se, em ambas as partes, a quantidade de guerreiros é a mesma, só te resta aventurar-te ao combate.

Se fores inferior, fica alerta. O menor erro pode ser fatal. Tenta colocar-te a salvo, e evita, se possível, entrar em choque com o adversário. A prudência e a firmeza de um punhado de pessoas pode conseguir extenuar e

dominar mesmo um exército numeroso. Assim, és ao mesmo tempo capaz de te proteger e de obter uma vitória completa.

Quem está à testa dos exércitos é o sustentáculo do Estado. Se agir corretamente, o reino será próspero. Ao contrário, se o comandante não tiver as qualidades necessárias para desempenhar dignamente seu cargo, o reino sofrerá inelutavelmente as conseqüências e talvez fique à beira do abismo.

Um general só pode servir bem o Estado de um único modo, mas pode arruiná-Io de diversas maneiras.

É preciso muito esforço e uma conduta calcada na bravura e na prudência para ser vitorioso: um só passo em falso põe tudo a perder. Um general pode cometer muitos erros. Se engajar as tropas no momento errado, fará com que ataquem quando não convém. Se não tem um conhecimento exato dos lugares onde deve conduzi-Ias; se lhes impõe acampamentos desastrosos; se as cansa inutilmente; se ordena que retrocedam sem necessidade; se ignora as necessidades dos que integram seu exército; se desconhece a ocupação a que cada um se dedicava antes de se alistar, a fim de tirar partido do talento individual de cada um; se desconhece o ponto forte e o fraco de seus subordinados; se não conta com a fidelidade dos mesmos; se não impõe a mais estrita disciplina; se carece do talento de bem governar; se é irresoluto e vacilante nas ocasiões em que urge ter pulso firme; se não recompensa adequadamente seus soldados quando de direito; se permite que estes sejam humilhados sem motivo pelos oficiais; se não sabe impedir as dissensões entre os chefes, um general que cometer tais erros tornará o exército capenga, esgotará homens, víveres e o reino, e se tornará a vítima infame de sua própria imperícia.

Sun Tzu diz: No comando dos exércitos há sete males cruciais:

I. Executar cegamente ordens tomadas na Corte, segundo o arbítrio do príncipe, sem se ater às circunstâncias.
II. Tornar os oficiais confusos, despachando emissários que ignoram os assuntos militares.
III. Misturar regras próprias à ordem civil e à ordem militar.
IV. Confundir o rigor necessário ao governo do Estado e a flexibilidade que o comando das tropas requer.
V. Dividir a responsabilidade.

VI. Disseminar a suspeita, que engendra a desordem: um exército confuso conduz à vitória do inimigo.
VII. Aguardar ordens em todas as circunstâncias. Isso equivale a esperar autorização de um superior para apagar o fogo: antes que a ordem chegue, as cinzas já estarão frias. No entanto, está escrito no código que se deve consultar o inspetor nesse assunto! É como se, ao edificar uma casa na beira de uma estrada, fôssemos pedir conselho aos passantes: o trabalho ainda não estaria terminado.

Este é o meu ensinamento.

Nomear um general é da alçada do soberano; decidir uma batalha cabe ao general. Um príncipe esclarecido deve escolher o homem que convém, revesti-lo de responsabilidades e aguardar os resultados.

Para vencer os inimigos, cinco circunstâncias são necessárias:

I. Saber quando combater e quando bater em retirada.
II. Saber lidar com o pouco e o muito, segundo as circunstâncias.
III. Compor habilmente suas fileiras.

Mênsio diz: "O momento oportuno não é tão importante quanto as vantagens do terreno; e tudo isso não é tão relevante quanto a harmonia das relações humanas".

IV. Preparar-se, prudentemente, para afrontar o inimigo potencial. Não prever, dando como pretexto a inferioridade do adversário, é o maior dos crimes. Estar preparado, independente de qualquer contingência, é a maior das virtudes.
V. Evitar as ingerências do soberano em tudo que executar, para a glória de seus exércitos.

Esses são os cinco caminhos da vitória.

Conhece teu inimigo e conhece-te a ti mesmo; se tiveres cem combates a travar, cem vezes serás vitorioso.

Se ignoras teu inimigo e conheces a ti mesmo, tuas chances de perder e de ganhar serão idênticas.

Se ignoras ao mesmo tempo teu inimigo e a ti mesmo, só contarás teus combates por tuas derrotas.

CAPÍTULO IV

DA ARTE DE MANOBRAR AS TROPAS

Sun Tzu diz: Antigamente, os combatentes aguerridos primeiro se tornavam invencíveis. Depois, aguardavam que o inimigo ficasse vulnerável e jamais se engajavam em guerras que previam ter desfecho desfavorável.

Antes de iniciarem o combate, asseguravam-se da vitória. Se a ocasião de investir contra o inimigo não era favorável, aguardavam tempos mais propícios.

Tinham como princípio que só se pode ser vencido por erro próprio e que só se atinge a vitória por erro do inimigo.

A garantia de nos tornarmos invencíveis está em nossas próprias mãos. Tornar o inimigo vulnerável só depende dele próprio.

Conhecer os meios que asseguram a vitória não significa obtê-Ia.

Assim, os hábeis generais sabiam primeiramente o que deviam temer ou esperar, e avançavam ou recuavam, lutavam ou se entrincheiravam, segundo o conhecimento que tinham, tanto a respeito das próprias tropas quanto das do inimigo. Acreditando-se superiores, não hesitavam em tomar a iniciativa. Acreditando-se inferiores, batiam em retirada e ficavam na defensiva.

A invencibilidade está na defesa; a possibilidade de vitória, no ataque.

Quem se defende mostra que sua força é insuficiente; quem ataca, mostra que é abundante.

A arte de manter-se na defensiva não iguala a de combater com sucesso.

Os generais hábeis na defesa devem esconder-se no âmago da terra. Os que querem brilhar no ataque devem elevar-se aos céus. Para colocar-se na defensiva contra o inimigo, é preciso esconder-se no seio da terra, como os veios d'água que não se sabe de onde manam e cuja ramificações são insondáveis. Assim, ocultarás todas as tuas diligências, e serás impenetrável. Aqueles que combatem devem elevar-se nas alturas; ou seja, devem combater de tal forma que o universo inteiro vibre com o estrépito de sua glória.

Em ambos os casos, deve-se visar à própria integridade física.

Deves procurar conhecer a arte de vencer dos que trilharam esse caminho com honra. Querer suplantar a todos, e procurar requintar-se nas artes militares, significa correr o risco de não igualar os grandes mestres, significa expor-se a ficar infinitamente aquém pois, nesse caso, o ótimo é inimigo do bom.

Conseguir vitórias por meio de combates foi considerado em todos os tempos, pelo universo inteiro, como algo bom. Ouso dizer-te, todavia, que esse é mais um caso em que o "excelente" geralmente é pior que o "ruim". Predizer uma vitória que o vulgo pode prever, e ser considerado universalmente sábio, não significa ter habilidade bélica. Pois não requer muita força levantar a penugem dos coelhos no outono. Não são necessários olhos penetrantes para distinguir o sol da lua. Nem se requer ouvido apurado para ouvir o ronco do trovão. Nada mais natural, nada mais fácil, nada mais simples do que isso.

Os hábeis guerreiros não encontram dificuldades maiores do que estas nos combates; eles agem de forma que vencem a batalha depois de terem criado as condições apropriadas.

Eles prevêem todas as eventualidades. Conhecem a situação do inimigo, conhecem-lhes as forças, e não ignoram o que podem fazer e até onde podem ir. A vitória é uma decorrência natural desse saber.

Assim, as vitórias obtidas por um mestre na arte da guerra não lhe garantiriam nem a reputação de sábio, nem o mérito de homem de valor.

O homem comum não compreende que uma vitória seja obtida antes que a situação se cristalize.

Eis por que o artífice de tal conquista não se reveste, para o vulgo, de nenhuma reputação de sagacidade. Antes que a lâmina de seu gládio se manche de sangue, o Estado inimigo já está subjugado.

Antes de desfechar o combate, os mestres antigos procuravam humilhar seus inimigos, mortificavam-nos, fatigavam-nos de mil maneiras. Seus próprios acampamentos eram lugares sempre ao abrigo de toda surpresa, sempre impenetráveis. Esses generais acreditavam que, para vencer, as tropas deviam aspirar ao combate com entusiasmo, e estavam persuadidos que, mesmo quando essas mesmas tropas buscavam com veemência a vitória, geralmente eram vencidas.

Por isso, com segurança, ousavam prever a vitória ou a derrota, antes mesmo de terem dado um passo para conquistar a primeira ou evitar a última.

Assim eram os nossos ancestrais. Nada lhes era mais fácil do que vencer. Não acreditavam que os elogios derrisórios, como "corajosos", "heróis" ou "invencíveis", fossem um tributo que tivessem merecido. Atribuíam seu sucesso ao cuidado extremo que tinham em evitar o menor deslize.

Não cometer erros significa que - faça o que fizer - o general hábil conquistará a vitória. Ele conquista um inimigo já derrotado. Nos planos, jamais um deslocamento inútil; na estratégia, jamais um passo em vão. O comandante hábil assume uma posição tal que não pode sofrer nenhuma derrota; não negligencia nenhuma circunstância que lhe garanta o controle do inimigo.

Um exército vitorioso ganha antes de ter deflagrado a batalha; um exército fadado à derrota combate na esperança de ganhar.

Aqueles que são zelosos na arte da guerra cultivam o Tao e aderem à sua doutrina; são, portanto, capazes de formular políticas de vitória.

Eles não permitem que as tropas mostrem uma confiança demasiado cega, uma confiança que degenera em presunção. As tropas que sonham com a vitória são tímidas, presunçosas ou debilitadas pela preguiça. Ao contrário, aquelas que, sem pensar na vitória, exigem o combate, são tropas enrijecidas no trabalho, aguerridas, destinadas a vencer.

Agora, eis os cinco elementos da arte da guerra:

I. A medida do espaço;
II. A avaliação das quantidades;
III. As regras de cálculo;
IV. As comparações;
V. As chances de vitória.

As medidas do espaço derivam do terreno;
as quantidades derivam da medida;
os números emanam das quantidades;
as comparações decorrem dos números,
e a vitória é o fruto das comparações.

É pela disposição das forças que um general vitorioso é capaz de levar seus homens ao combate, soerguendo-os ao patamar de águas represadas que, súbito liberadas, mergulham num abismo incomensurável.

Tu, que estás à testa dos exércitos, deves tornar-te digno do ofício que exerces. Avalia as medidas que contêm as quantidades, e as que determinam as dimensões: lembra-te das regras de cálculo. Considera os efeitos da balança. A vitória não é senão o fruto de um cálculo exato.

As considerações sobre as diferentes medidas te conduzirão ao conhecimento do que a terra pode oferecer de útil para ti. Saberás o que ela produz, e usufruirás sempre seus frutos; não ignorarás os diferentes caminhos que terás que percorrer para atingir, de forma segura, o alvo fixado.

Pelo cálculo, estima se o inimigo pode ser atacado, e somente depois mobiliza a população e recruta as tropas. Aprende a distribuir, de forma eqüitativa, munições e provisões. Aprende a nunca cair nos excessos do demais ou do muito pouco.

Enfim, se tiveres em mente as vitórias obtidas em épocas remotas, e todas as circunstâncias que a acompanharam, não ignorarás os diversos usos a que serviram, e saberás que vantagens ou prejuízos trouxeram aos próprios vencedores.

Um Y ultrapassa um Tchu[1]. Nos pratos de uma balança, o Y vence o Tchu. Sê para teus inimigos o que o Y é para o Tchu.

Depois de uma primeira vantagem, não esmoreças nem dês a tuas tropas um repouso precipitado. Empunha a espada com a mesma rapidez de uma torrente que se precipita de um despenhadeiro. Que teu inimigo não tenha tempo sequer de se dar conta do que está ocorrendo. E só recolhe os louros da vitória quando a derrota completa do inimigo te colocar em condição de fazê-lo com segurança, vagar e tranqüilidade.

1 Um Y pesa cerca de 700 gramas; um Tchu não atinge sequer um grama.

CAPÍTULO V

DO CONFRONTO DIRETO E INDIRETO

Sun Tzu diz: Comandar muitos é o mesmo que comandar poucos. Tudo é uma questão de organização. Controlar muitos ou poucos é uma mesma e única coisa. É apenas uma questão de formação e sinalizações.

Lembra os nomes de todos os oficiais e subalternos. Inscreve-os num catálogo, anotando-lhes o talento e a capacidade individuais, a fim de aproveitar o potencial de cada um, quando tiveres oportunidade. Age de tal forma que todos os que deves comandar estejam persuadidos que teu principal cuidado é preservá-los de toda desgraça.

As tropas que farás avançar contra o inimigo devem ser como pedras que arremetes contra ovos. De ti até o inimigo, não deve haver outra diferença senão a do forte ao fraco, do cheio ao vazio.

A certeza de sustentar o ataque do inimigo sem sofrer uma derrota baseia-se na combinação de forças diretas e indiretas[2] .

Utiliza forças diretas para desfechar a batalha, e forças indiretas para consolidá-la. Os recursos dos que são hábeis na utilização de forças indiretas são tão infinitos quanto os do céu e da terra, e tão inesgotáveis quanto os mananciais.

Ataca a descoberto, mas vence em sigilo. Eis, em poucas palavras, em que consiste a habilidade e a perfeição do comando das tropas. As luzes e as trevas, o aparente e o secreto: eis toda a arte. Aqueles que a possuem assemelham-se ao céu e à terra, cujos movimentos nunca são aleatórios. Assemelham-se aos caudais e aos mares inexauríveis. Mesmo mergulhados nas trevas da morte, podem revi ver. Como o sol e a lua, eles têm um tempo para aparecer, e um tempo para desaparecer. Como as quatro estações, revestem-se de mil nuanças. Só há cinco notas musicais, mas quem jamais ouviu todas as melodias que podem resultar de sua combinação? Só há cinco cores primárias, mas quem jamais viu o espetáculo de todas as cores

---

2 **Direta:** fixar e distrair. **Indireta:** irromper onde o golpe não é previsto**.**

matizadas? Só há cinco paladares, mas deles podem resultar infinitos sabores. Quem jamais experimentou todos?

Na arte militar, e na do bom comando das tropas, há apenas duas espécies de forças. Suas combinações, entretanto, são ilimitadas. Ninguém pode abarcá-las. Essas forças interagem. Assemelham-se, na prática, a uma cadeia de operações interligadas, como anéis múltiplos, ou como a roda em movimento, que não se sabe onde principia nem também onde termina.

Na arte militar, cada operação particular tem partes que exigem a luz do dia, e outras que pedem as trevas do segredo. Não posso determiná-las de antemão. Só as circunstâncias podem ditá-las. Opomos grandes blocos de pedra às corredeiras que queremos represar. Empregamos redes frágeis e miúdas para capturar pequenos pássaros. Entretanto, o caudal rompe algumas vezes seus diques, após tê-los minado aos poucos, e os pássaros, as peias que os aprisionam, à força de se debaterem.

É por seu ímpeto que a água das torrentes corrói os rochedos. É regulando a distância que o falcão se orienta para estraçalhar a presa.

Possuem verdadeiramente a arte de bem comandar aqueles que souberam e sabem potencializar sua força, que adquiriram uma autoridade ilimitada, que não se deixam abater por nenhum acontecimento, por mais desagradável que seja; que nunca agem com precipitação; que se conduzem, mesmo quando surpreendidos, com o sangue-frio que têm habitualmente nas ações meditadas e nos casos previstos antecipadamente, e agem sempre com a rapidez, fruto da habilidade, aliada a uma longa experiência. Assim, o ímpeto de quem é hábil na arte da guerra é irrefreável, e seu ataque é regulado com precisão.

O potencial desse tipo de guerreiro é como o dos arcos retesados. Tudo verga sob seus golpes, tudo é derribado. Como um globo que apresenta perfeita esfericidade em todos os pontos de sua superfície, eles são igualmente resistentes em toda a parte; em todos os pontos, sua energia é a mesma. No auge de uma confusão e de uma desordem aparente, sabem conservar uma disciplina de ferro. Fazem brotar a força no seio da fraqueza. Despertam a coragem e a determinação no meio da covardia e da pusilanimidade.

Mas saber manter uma ordem impecável, inclusive no meio da desordem, exige profunda reflexão sobre todos os acontecimentos que podem suceder.

Transformar a fraqueza em força só é dado àqueles que têm uma energia absoluta e uma autoridade ilimitada. Pela palavra "força" não se deve entender "dominação", mas sim a faculdade que permite que se transforme em ato tudo aquilo que se propõe. Saber engendrar a coragem e o valor no meio da covardia e da pusilanimidade significa tornar-se herói e, mais do que isso, colocar-se acima dos mais intrépidos.

Um comandante hábil busca a vitória baseando-se nas circunstâncias e não a exige de seus subordinados.

Por mais maravilhoso que tudo isso pareça, exijo algo mais dos que comandam as tropas: é a arte de manipular o deslocamento dos inimigos. Aqueles que dominam essa arte admirável dispõem de ascendência sobre o próprio exército, de tal forma que manipulam o inimigo sempre que julgarem apropriado. Sabem ser liberais quando convém. Agem da mesma forma em relação aos que querem vencer: dão e o inimigo recebe; abandonam e o inimigo recolhe. Estão prestes a tudo. Aproveitam-se de todas as circunstâncias. Sempre desconfiados, vigiam os subordinados e, desconfiando destes também, não descuram de nenhum meio que lhes possa ser útil.

Consideram os homens que devem combater como pedras ou troncos que tivessem que despencar de um penhasco.

A pedra e a madeira não têm movimento próprio. Uma vez em repouso, não se mexem por si mesmos, mas seguem o movimento recebido. Se são quadrados, mantêm-se parados. Se redondos, rolam até encontrar uma resistência mais forte do que a força recebida.

Age de forma que o inimigo seja, entre tuas mãos, como uma pedra redonda que terias que precipitar de um penhasco: a força necessária é insignificante; os resultados, espetaculares. É nesse ponto que se reconhecerá tua força e autoridade.

CAPÍTULO VI

DO CHEIO E DO VAZIO

Sun Tzu diz: Uma das tarefas essenciais que deves realizar antes do combate é escolher criteriosamente o terreno do campo de batalha. Para isso, é preciso agir rápido. Não permitas que o inimigo tome a dianteira. Ocupa o terreno antes que ele tenha tempo de te reconhecer, antes mesmo que ele possa estar ciente de tua marcha. Qualquer negligência nesse sentido pode ter conseqüências nefastas. Em geral, só há desvantagem em ocupar o terreno depois do adversário.

O comandante de um exército não deve se fiar em ninguém para uma escolha de tal relevância. Ele deve fazer algo mais. Se for verdadeiramente hábil, escolherá tanto o próprio local do acampamento quanto controlará todos os movimentos do inimigo.

Quem consegue fazer com que o inimigo venha espontaneamente oferece-lhe alguma vantagem. Quem deseja impedi-lo, prejudica-o. Um grande general não é arrastado ao combate; ao contrário, sabe impô-lo ao inimigo. Se quiseres que o inimigo marche, de livre e espontânea vontade, para lugares aonde queres precisamente atraí-lo, procura dirimir todas as dificuldades e suspender todos os obstáculos; pois deves prever que, alarmado pelo temor, ou pelos inconvenientes demasiado evidentes, ele renuncie a seu projeto.

A grande sabedoria é obter do adversário tudo o que desejas, fazendo com seus atos redundem em benefícios para ti.

Decidido o lugar de teu acampamento e o do inimigo, espera tranqüilamente que ele faça as primeiras movimentações. Mas, aguardando, procura aguçar-lhe a fome no meio da abundância; submetê-lo ao barulho quando ele descansa, e angustiá-lo quando está tranqüilo.

Se, depois de esperar muito tempo, observas que o inimigo não se dispõe a sair de seu campo, sai do teu. Mediante teu movimento, provoca o dele. Alarma-o freqüentemente. Procura induzi-lo a cometer alguma imprudência da qual poderás tirar proveito.

Quando vigiares, vigia atentamente: não durmas. Quando avançares, avança resolutamente, trilhando com segurança caminhos que só tu conheces.

Desloca-te para lugares onde o inimigo não desconfie que pretendas ir. Surge de repente onde ele não te aguarda e arremete quando ele menos espera.

Para teres certeza de que tomarás posse daquilo que atacas, deves atacar um local desprotegido. Para teres certeza de conservar o que defendes, deves defender um lugar que o inimigo não ataca.

Se em tuas marchas e contramarchas percorreste muitas léguas sem sofrer nenhum revés, sem ter sido interceptado nenhuma vez, algumas conclusões se impõem: o inimigo ignora teus projetos; ele tem medo de ti; ou ainda, ele não vigia os postos que podem ser importantes para ele. Evita cair em erro semelhante.

A grande arte de um general é fazer com que o inimigo ignore sempre o lugar onde terá que combater, impedindo que conheça os postos relevantes. O general que conseguir isso, e puder, ademais, camuflar todos os seus passos, não é apenas hábil e extraordinário, é um prodígio. Sem ser visto, vê; sem ser ouvido, ouve. Age em silêncio e tem em suas mãos o destino dos inimigos.

Uma vez dispostos os exércitos, se não notares um vazio que possa te favorecer, não tentes investir contra os batalhões inimigos. Se, ao fugirem ou recuarem, eles agirem com extrema presteza e de forma ordenada, não os persigas. Perseguindo-os, nunca vás longe demais nem em territórios desconhecidos.

Quando pretenderes iniciar o combate, se os inimigos permanecerem em suas trincheiras, não os ataques ali, sobretudo se estiverem bem entrincheirados, ou protegidos por fossos profundos ou por muralhas elevadas. Ao contrário, se pensas que não convém travar combate e queres evitá-Io, permanece em tuas trincheiras, preparando-te para responder ao ataque e realizar algumas ofensivas úteis.

Deixa que os inimigos se cansem. Espera que fiquem em desordem ou em pânico. Então, poderás sair e atacá-Ios com vantagem.

Jamais dividas os diferentes corpos de teus exércitos. Faz com que possam sempre socorrer-se mutuamente. Por outro lado, faz com que o inimigo se divida ao máximo. Se ele se dividir em dez corpos, ataca cada um deles separadamente com teu exército inteiro. É o verdadeiro método de combater

sempre com vantagem. Dessa forma, por menor que seja teu exército, estarás sempre em maioria.

Que o inimigo nunca saiba como pretendes combater, nem como vais atacá-Io, ou defender-te. Ignorando tuas intenções, o inimigo fará grandes preparativos, tentará fortalecer-se de todos os lados, dividindo as forças, e isso o levará inevitavelmente à derrocada. Pois, preparando-se na vanguarda, sua retaguarda ficará vulnerável. Preparando-se na retaguarda, sua vanguarda se debilitará. Preparando-se à esquerda, sua direita ficará vulnerável. Preparando-se em todas as direções, ficará vulnerável em todas elas.

Quanto a ti, faz exatamente o contrário: que tuas principais forças concentrem-se todas do mesmo lado. Se quiseres atacar de frente, escolhe um setor e coloca à frente de tuas tropas o que tens de melhor. Resiste-se raramente a uma primeira arremetida, pois quem leva a pior, dificilmente se recupera. O exemplo dos valentes é suficiente para encorajar os covardes. Estes seguem facilmente o caminho apontado, mas não poderiam por si mesmos descobri-Ios. Se quiseres atacar pela ala esquerda, concentra todos os teus preparativos desse lado, colocando na ala direita o que tens de mais fraco. Se quiseres vencer pela ala direita, que seja também na ala direita que estejam tuas melhores tropas e toda a tua vigilância.

Quem dispõe de poucos homens, deve preparar-se contra o inimigo. Quem tem muitos, deve forçar o inimigo a preparar-se.

Isso não é tudo. Assim como é essencial que conheças a fundo o lugar em que deves combater, não é menos importante que saibas o dia, a hora, o momento exato do combate. Trata-se de um cálculo que não convém negligenciar. Se o inimigo está longe de ti, procura informar-te, diariamente, do caminho que ele faz. Segue-o passo a passo, embora em aparência permaneças imóvel em teu campo. Perscruta todos os seus atos, embora teus olhos não possam alcançá-Io. Escuta todos os seus discursos, embora não possas ouvi-Io. Sê testemunha de toda a sua conduta. Penetra mesmo no Íntimo de seu coração, para ali leres os temores e as esperanças recônditas.

Tendo pleno conhecimento de todos os projetos, de todos os movimentos, de todas as ações do inimigo, farás com que, a cada dia, ele venha precisamente onde queres que ele venha. Nesse caso, tu o obrigarás a acampar de forma tal que a vanguarda de seu exército não possa receber

reforço da retaguarda, que a ala direita não possa ajudar a esquerda, e tu o combaterás assim, no lugar e no momento que estipulares.

Antes do dia determinado para o combate, não estejas nem longe nem perto demais do inimigo. O espaço de algumas léguas é o limite mais próximo, e dez léguas inteiras é o maior espaço que deves deixar entre teu exército e o do inimigo.

Não procures ter um exército numeroso demais. Amiúde, a excessiva quantidade de gente é mais nociva do que útil. Um pequeno exército bem disciplinado é invencível, sob o comando de um bom general. Para que serviram ao rei de Yue as belas e numerosas coortes de que dispunha, na guerra contra o rei de Wu? Este, com poucas tropas, com um punhado de gente, o venceu, o derrotou, não lhe deixando, de todos os seus Estados, senão a lembrança amarga, e a vergonha eterna por tê-los tão mal governado.

Digo que a vitória pode ser forjada. Mesmo quando o inimigo é numeroso, posso impedi-lo de iniciar o combate; pois, se ele ignora minha força, posso fazer com que ele se concentre em sua própria preparação: assim, tiro-lhe a tranqüilidade de fazer planos para me derrotar.

I. Sonda os planos do inimigo e saberás qual estratégia será coroada de êxito e qual está fadada ao fracasso.
II. Perturba o inimigo e faz com que ele revele seus movimentos.
III. Descobre a disposição tática do inimigo e faz com que ele exponha seu local de batalha.
IV. Coloca-o à prova e descobre onde sua força é pujante e onde é deficiente.
V. A suprema tática consiste em dispor as tropas sem forma aparente. Então, os espiões mais penetrantes nada podem farejar, nem os sábios mais experientes poderão fazer planos contra ti.
VI. Estabeleço planos para a vitória segundo essas táticas, mas o vulgo tem dificuldades em compreendê-las. Todos são capazes de ver os aspectos exteriores, mas ninguém pode compreender o caminho segundo o qual forjei a vitória.
VII. Jamais repitas uma tática vitoriosa, mas responde às circunstâncias segundo uma variedade infinita de métodos.

Entretanto, se teu exército for pequeno, não vás inadvertidamente medir-te com um exército numeroso. Deves tomar muitas precauções antes de chegar a esse ponto. Quando se tem os conhecimentos de que falei acima, sabe-se quando convém atacar, ou manter-se na defensiva. Sabe-se quando é preciso ficar calmo, e quando é tempo de colocar-se em movimento. Forçado a combater, sabe-se quem vencerá e quem será vencido. Pela simples análise do comportamento dos inimigos, pode-se concluir pela sua vitória ou sua derrota. Repito: se quiseres atacar primeiro, não o faças antes de examinar se tens tudo para triunfar.

No momento de deflagrar a ação, perscruta os olhares de teus soldados. Atenta a seus primeiros movimentos. Pelo entusiasmo ou pelo temor que ostentarem, conclui pelo sucesso ou pela derrota. A primeira atitude de um exército prestes. a iniciar o combate é reveladora. Certos exércitos conseguiram retumbantes vitórias, mas teriam sido derrotados caso a batalha tivesse acontecido um dia antes, ou algumas horas depois.

As tropas devem ser comparadas à água corrente. Da mesma forma que a água que corre evita as alturas e se precipita nas planícies, assim um exército evita a força e ataca a fraqueza.

Se a nascente for elevada, as águas correm rapidamente. Se estiver ao rés do chão, seus movimentos são imperceptíveis. Ao se deparar com algum vazio, a água o preenche, assim que encontra qualquer escoadouro que a favoreça. Se encontrar lugares cheios, tenta naturalmente espraiar-se em outros locais.

Ao percorrer as fileiras de teu exército, se notares algum vazio, preenche-o. Se encontrares superabundância, reduz. Se perceberes algo alto demais, abaixa. Se houver algo excessivamente baixo, eleva.

Ao longo de seu curso, a água molda-se ao terreno onde corre. Da mesma forma, teu exército deve adaptar-se ao terreno onde se move. A água sem queda não pode correr; tropas mal conduzidas não podem vencer.

O general hábil tirará partido de todas as circunstâncias, inclusive as mais perigosas e as mais críticas. Sabe manipular não somente o exército que comanda, mas também o dos inimigos.

As tropas, quaisquer que sejam, não têm qualidades constantes que as tornem invencíveis. Os piores soldados podem transformar-se, revelando-se excelentes guerreiros.

Segue esse princípio. Não deixes escapar nenhuma oportunidade. Os cinco elementos não se encontram sempre juntos, tampouco são igualmente puros. As quatro estações não se sucedem da mesma maneira a cada ano. O alvorecer e o poente não estão sempre no mesmo ponto do horizonte. Alguns dias são longos; outros, curtos. A lua cresce e decresce e nem sempre é brilhante. Um exército bem comandado e bem disciplinado imita todas essas variedades, apresentando-se multifacetado, em função das circunstâncias e dos inimigos.

CAPÍTULO VII
DA ARTE DO CONFRONTO

Sun Tzu diz: Depois de receber do soberano a ordem de manter a campanha, o general deve concentrar as tropas e mobilizar o povo. Ele transforma o exército em um conjunto harmonioso. Depois, esforça-se para instalar as tropas em acampamentos vantajosos, pois isso é essencial para o sucesso de seus projetos e ofensivas. Trata-se de algo cuja execução não é tão fácil quanto se imagina. Amiúde, surgem dificuldades inumeráveis e variadas. É preciso não descurar nenhum detalhe para dirimi-las e vencê-las.

Assim que as tropas estiverem instaladas, deve-se examinar o perto e o longe, as vantagens e as perdas, o trabalho e o repouso, a diligência e a morosidade. Isso significa que é preciso tornar próximo o que está distante, transformar em lucro as próprias perdas, substituir um ócio nocivo por um trabalho útil, converter a lentidão em presteza.

É preciso estares perto quando o inimigo acredita que estás longe; teres uma vantagem real quando o inimigo pensa ter-te infringido algumas perdas; te ocupares de algum trabalho útil quando ele acredita que estás paralisado no repouso, e usares todo tipo de diligência quando ele só percebe em ti morosidade. Assim, logrando-o, poderás atacá-lo quando ele menos espera, e sem que ele possa reagir.

A arte de utilizar o perto e o longe consiste em manter o inimigo afastado do lugar que escolheste para teu acampamento, e de todos os postos que te parecem relevantes. Essa arte consiste em afastar do inimigo tudo o que lhe poderia ser vantajoso, e em aproximar-te de tudo o que te poderia trazer alguma vantagem. Consiste ainda em te manteres em constante vigilância para não seres surpreendido, e em vigiares incessantemente, para aproveitar o momento azado de surpreender o adversário.

Assim, elege uma via indireta e confunde o inimigo, enganando-o. Dessa forma, poderás colocar-te a caminho depois dele e chegar antes. Aquele que for capaz disso, compreende o significado da abordagem direta e indireta.

Não te engajes jamais em pequenas ações cujo desfecho é incerto; evita-as, se a elas não fores forçado. Sobretudo, evita te engajares em uma ação geral se não estiveres seguro de uma vitória completa. É muito perigoso

precipitar-se em casos semelhantes. Uma batalha travada de forma intempestiva pode arruinar-te completamente. O mínimo que pode acontecer, se o desfecho for duvidoso, ou se obtiveres um sucesso apenas parcial, é ver-te frustrado da maior parte de tuas esperanças e não poderes atingir teus alvos.

Antes de te engajares num combate definitivo, é preciso que o tenhas previsto, e te preparado com muita antecipação. Nunca contes com o acaso. Depois de teres decidido começar a batalha, quando os preparativos já estiverem prontos, deixa em lugar seguro os equipamentos ociosos, faz com que teus homens se despojem de tudo o que poderia atrapalhá-los ou sobrecarregá-los. O mesmo vale em relação às armas: que só levem as que eles conseguirem carregar facilmente.

Toma precaução, quando abandonares teu acampamento na esperança de uma vantagem provável, para que o benefício a alcançar supere as provisões que terás seguramente abandonado.

Se o caminho a percorrer é longo, marcha dia e noite; dobra o ritmo da marcha; que a elite de tuas tropas esteja à frente. Coloca os mais fracos na retaguarda.

Prevê tudo, dispõe de tudo. E cai sobre o inimigo quando ele crê que estás muito distante: nesse caso, anuncio-te a vitória.

Mas se o inimigo estiver a cem léguas e só avançares cinqüenta, e ele, por sua vez, tiver avançado em número igual, deves calcular da seguinte forma: em dez possibilidades, há cinco de seres derrotado; em três, há duas de seres vitorioso. Se o inimigo descobre que vais combatê-lo quando te restam apenas trinta léguas para alcançá-lo, é difícil que ele possa tomar todas as providências e se preparar adequadamente, no tempo que lhe resta.

Assim que chegares, não proteles o ataque, sob pretexto de permitir que teus homens descansem. Inimigo surpreendido é inimigo meio vencido. O mesmo não acontece se ele tiver tempo de reagir. Em seguida, talvez ele encontre recursos para escapar ou até para te derrotar.

Não negligencies nada do que pode contribuir para a disciplina, a saúde e a segurança de teus soldados. Zela para que suas armas estejam sempre em bom estado. Faz com que os víveres sejam saudáveis e abundantes. Se as

tropas estiverem mal armadas, se os víveres escassearem, e se não tiveres previamente todos os suprimentos necessários, dificilmente vencerás.

Busca entendimento secreto com os ministros estrangeiros, e mantém-te informado dos projetos dos príncipes aliados ou vassalos. Informa-te também das boas ou más intenções dos conselheiros do príncipe, pois tais indivíduos podem influenciá-lo na promulgação de ordens e proibições que poderiam contrariar teus objetivos e neutralizar todos os teus esforços.

Tua prudência e teu valor não poderiam resistir, por muito tempo, às intrigas de conselheiros mal-intencionados. Para contornar esse inconveniente, consulta-os em certas ocasiões, fingindo necessitar de sua opinião. Transforma todos os amigos deles em teus amigos. Jamais tenhas pendência com esses bajuladores. Cede nas pequenas coisas. Em suma: mantém a união mais estreita possível.

Conhece perfeitamente o meio que te cerca. Sabe onde pode se deparar com floresta, bosque, rio, terreno árido e pedregoso, pântano, montanha, colina, morro, vale, precipício, desfiladeiro, planície, enfim, tudo o que pode servir ou prejudicar as tropas que comandas. Se não puderes informar-te pessoalmente da vantagem ou desvantagem do terreno, procura guias locais que te informem com segurança.

A força militar baseia-se na dissimulação.

Movimenta-te quando estiveres em posição vantajosa, e provoca mudanças na situação, dispersando ou concentrando as forças.

Há ocasiões em que deves manter-te calmo, em que reinará em teu acampamento uma tranqüilidade semelhante à do interior das mais espessas florestas. Ao contrário, quando precisares fazer movimentos e barulho, imita o fragor do trovão. Se for preciso ficar firme em teu posto, fica imóvel como uma montanha. Se tiveres que sair para pilhar, age rápido como o fogo. Se for preciso ofuscar o inimigo, sê como o relâmpago. Se for preciso esconder teus projetos, sê obscuro como as trevas. Evita movimentos inúteis. Quando decidires enviar algum destacamento, que seja sempre na esperança, ou melhor, na certeza de uma vantagem real. Para evitar os descontentamentos, reparte sempre, de forma meticulosa e justa, todos os despojos.

Quem conhece a arte da aproximação direta e indireta será vitorioso. Eis a arte do confronto.

A tudo o que acabo de dizer, convém acrescentar a maneira de dar ordens e de fazer com que sejam executadas. Há ocasiões e acampamentos em que a maior parte de teus homens não poderá te ver nem te ouvir. Os tambores, os estandartes e as bandeiras podem substituir tua voz e tua presença. Informa as tropas de todos os códigos que pretendes empregar. Se tiveres que fazer evoluções durante a noite, que o rufar dos tambores seja o emissário de tuas ordens. Ao contrário, se tiveres que agir durante o dia, emprega as bandeiras e os estandartes para transmitir tuas mensagens.

Durante a noite, o clamor dos tambores servirá para espalhar o pânico entre teus inimigos e recobrar o ânimo de teus soldados. Durante o dia, o tremular das bandeiras, a multiplicidade de suas evoluções, a diversidade de suas cores e a estranheza do conjunto, ao mesmo tempo que informam teus homens, mantendo-os de prontidão, ocupando-os e distraindo-os, semeiam a dúvida e a perplexidade no seio do inimigo.

Assim, além da vantagem de transmitir prontamente tuas ordens ao exército inteiro, no mesmo momento, poderás ainda exasperar teu inimigo, preocupando-o com tuas intenções, angustiando-o com dúvidas sobre a conduta que premeditas, e inspirando-lhe constantes temores.

Não permitas que nenhum soldado temerário abandone as fileiras para provocar, sozinho, o inimigo. Raramente tal homem volta são e salvo. Perece pelo vulgo, pela traição, ou fulminado pelas tropas.

Quando tuas tropas estiverem bem dispostas, aproveita seu entusiasmo: cabe ao general criar as ocasiões e discernir quando são favoráveis. Mas nem por isso negligencies a opinião dos oficiais, nem desdenhes sua clarividência, sobretudo se tiverem o bem comum como alvo.

Pode-se despojar um exército de seu espírito e de sua destreza, da mesma forma que se pode solapar a coragem de seu comandante.

De manhã, os espíritos são penetrantes; à tarde, enfraquecem, e, à noite, querem voltar para casa.

Mei Yao-tchen afirma que manhã, tarde e noite representam. As fases de uma longa campanha.

Portanto, quando atacares o inimigo, escolhe, para fazê-lo com vantagem, o momento em que presumes que ele esteja fragilizado ou esgotado. Terás tomado antes todas as precauções e tuas tropas,

descansadas e rápidas, contarão com a vantagem da força e do vigor. Este é o controle do *fator moral*.

Se vires que a ordem reina nas fileiras inimigas, espera que a desordem irrompa. Se a demasiada proximidade das tropas inimigas te perturba ou te incomoda, afasta-te, a fim de recobrares a serenidade. Este é o controle do *fator mental*.

Se percebes que os adversários estão animados, espera que o entusiasmo arrefeça e eles se verguem sob o peso do tédio ou do cansaço. Este é o controle do *fator físico*.

Se fugirem para lugares elevados, não os persigas. Se tu mesmo estiveres em terreno desfavorável, movimenta-te. Não inicies o combate quando o inimigo, com suas bandeiras bem ordenadas, apresenta-se em formações impecáveis. Este é o controle do *fator de mudança das circunstâncias*.

Se, reduzidos ao desespero, os inimigos vêm dispostos a vencer ou a morrer, evita o embate.

Deixa uma saída a um inimigo acossado; caso contrário, ele lutará até a morte.

Se os inimigos, reduzidos ao extremo, abandonam o acampamento, franqueando uma passagem para acampar em outro local, não os interceptes.

Se são ágeis e lestos, não lhes corras ao encalço. Se lhes falta tudo, previne-te de seu desespero.

Não te encarnices contra um inimigo derrotado.

Eis o que tinha a dizer sobre as diferentes vantagens que deves tentar obter quando, no comando do exército, terás que medir-te com inimigos talvez tão prudentes e valorosos quanto tu. Eles não poderão ser vencidos, a menos que uses os pequenos estratagemas que acabo de indicar.

CAPÍTULO VIII

DA ARTE DAS MUDANÇAS

Sun Tzu diz: Geralmente o comando dos exércitos cabe ao general, depois que o soberano lhe deu o mandato para mobilizar o povo e recrutar as tropas.

I. Conhece o terreno. Se estiveres em lugares pantanosos, passíveis de inundação, cobertos de espessas florestas, cheios de desfiladeiros, inundados, desertos e áridos, ou seja, em lugares onde não poderás obter reforço com facilidade, e onde não terás nenhum apoio, tenta sair o mais rápido possível. Procura instalar tuas tropas em lugar espaçoso e vasto, de onde possam se retirar facilmente e onde tens aliados possam, sem dificuldade, aportar-te a ajuda providencial.

II. Evita, com extrema atenção, acampar em lugares isolados. Se a necessidade te obrigar, só permaneças o tempo necessário para escapulir. Toma rapidamente medidas eficazes para safar-te de forma segura e ordenada.

III. Encontrando-te em lugares afastados de fontes, riachos ou poços, onde dificilmente encontrarás víveres e forragem, não demores para fugir. Antes de levantar acampamento, observa se o lugar que escolheste está abrigado por alguma montanha, que te colocará a salvo das surpresas do inimigo. Verifica as vias de acesso, e se tens as facilidades necessárias para conseguir víveres e outras provisões. Em caso positivo, não hesites em tomar posse do terreno.

IV. Encontrando-te em um campo de morte, busca o combate. Chamo de lugar de morte esses ermos onde não há nenhum recurso, onde se definha inelutavelmente pela insalubridade do ar, onde as provisões mínguam sem esperança de serem repostas; onde as doenças começam a grassar no exército, prenunciando grandes flagelos. Se te encontrares em tais circunstâncias, precipita-te em deflagrar o combate. Asseguro-te

que tuas tropas se mostrarão intrépidas no combate. Morrer pela mão do inimigo lhes parecerá suave em comparação com todos os males que as atormentam.

V. Se, por acaso ou por erro, teu exército se encontrar em lugares inóspitos, cercado de desfiladeiros, onde o inimigo facilmente poderia colocar emboscadas, de onde seria difícil fugir em caso de perseguição, onde poderiam interceptar teus víveres e armar ciladas nos caminhos, evita com cuidado atacar em tal terreno. Mas, se o inimigo te encurralar em semelhante local, combata até a morte. Não te contentes com uma 'pequena vantagem ou com meia vitória. Isso poderia ser um engodo para te fulminar por completo. Permanece de sobreaviso, mesmo depois de obteres todas as aparências de uma vitória completa.

VI. Sabendo que uma cidade, por menor que seja, está bem fortificada e tem munições e víveres em abundância, evita sitiá-Ia. Se só fores informado da situação depois de começado o cerco, não te obstines em prossegui-Io. Corres o risco de ver todas as tuas forças fracassarem contra essa praça, e serás constrangido a abandoná-Ia vergonhosamente.

VII. Não desprezes nenhuma pequena vantagem que puderes obter de forma segura e sem nenhuma perda. Essas pequenas vantagens, quando negligenciadas, geram prejuízos irreparáveis.

VIII. Antes de pensar em conseguir alguma vantagem, compara-a com o trabalho, a fadiga, as despesas e as perdas humanas e de munições que ela poderá ocasionar. Avalia se poderás conservá-Ia facilmente. Só depois de ponderar é que te decidirás a aproveitar ou a abandonar tal vantagem, guiando-te por uma sábia prudência.

IX. Nas ocasiões em que for necessário tomar imediatamente uma decisão, não esperes as ordens do príncipe. Se tiveres que desobedecer ordens recebidas, não hesites, age sem medo. A principal intenção do príncipe que te colocou à frente dos exércitos é venceres o inimigo. Se ele tivesse previsto as

circunstâncias em que te encontras, certamente tomaria a decisão que queres tomar.

Essas são as nove variáveis ou nove circunstâncias principais que devem te engajar a mudar o comando ou a posição de teu exército, a mudar a situação, a ir ou vir, a atacar ou se defender, a agir ou permanecer em repouso. Um bom general não deve jamais dizer: Aconteça o que acontecer, farei tal coisa. Irei lá, atacarei o inimigo, sitiarei tal praça. Somente as circunstâncias devem ditar a conduta. Ele não deve ater-se a um sistema geral, nem a uma maneira única de comandar. Cada dia, cada ocasião, cada circunstância requer uma aplicação particular dos mesmos princípios. Os princípios são bons em si mesmos; sua aplicação os torna amiúde nefastos.

O general deve conhecer a arte das mudanças. Se ele se fixa em um conhecimento vago de certos princípios, em uma aplicação rotineira das regras da arte bélica, se seus métodos de comando são inflexíveis, se examina as situações de acordo com esquemas prévios, se toma suas resoluções de maneira mecânica, é indigno de comandar.

Um general é um homem que, pelo nível que ocupa, se encontra acima de uma multidão de outros homens. Por conseguinte, deve saber governar os homens. É preciso que saiba conduzi-los. É preciso que esteja verdadeiramente acima deles, não apenas por sua dignidade, mas por seu espírito, por seu saber, por sua capacidade, por sua conduta, por sua firmeza, por sua coragem e por suas virtudes. É preciso que saiba distinguir as vantagens verdadeiras das falsas; as perdas reais das aparentes; que saiba aplicar a arte da compensação e tirar partido de tudo. É preciso que saiba empregar corretamente certos artifícios para enganar o inimigo, e se mantenha sempre alerta para não ser enganado.

Um general não deve ignorar nenhuma armadilha que podem lhe colocar. Deve decifrar todos os artifícios do inimigo, quaisquer que sejam, mas nem por isso deve querer adivinhar.

Mantém-te de prontidão, vê quando o inimigo chega, perscruta suas atitudes e sua conduta e tira conclusões. Procedendo assim, não corres o risco de te enganares e de seres ludibriado ou vitimado por conjeturas precipitadas.

Se não quiseres ser esmagado pela infinidade de trabalhos e sofrimentos, prepara-te sempre para o pior. Trabalha sem cessar para

prejudicar o inimigo. Poderás fazê-Io de diferentes formas, mas eis o que há de essencial neste tópico.

Lança mão de tudo para corromper seus melhores homens: oferendas, presentes, afeição, nada omitas. Se preciso for, suborna. Engaja pessoas dignas do campo adversário para praticarem ações vergonhosas e indignas de sua reputação, ações das quais elas se envergonharão quando descobertas, e não deixes de divulgá-Ias amplamente.

Mantém ligações secretas com os elementos mais corruptos do campo inimigo; serve-te deles para alcançar teus fins, agregando outros corrompidos.

Contraria o comando do inimigo, semeia a dissensão entre seus chefes, fornece motivos de cólera a uns contra outros, faz com que murmurem contra seus oficiais, amotina os oficiais subalternos contra seus superiores. Intercepta-lhes víveres e munições. Semeia entre eles melodias voluptuosas para lhes estiolar o coração. Envia-Ihes mulheres para acabar de corrompê-los. Faz com que saiam quando conviria que ficassem acampados, e permaneçam tranqüilos quando urgiria que atacassem. Dissemina ininterruptamente falsos alarmas e falsos avisos. Conquista, para tua causa, os governadores de províncias inimigas. Eis aproximadamente o que deves fazer, se queres ludibriar, usando habilidade e astúcia.

Os generais que brilhavam entre os antigos eram homens sábios, previdentes, intrépidos e afeitos ao trabalho. Tinham sempre os sabres à mão. Jamais presumiam que o inimigo não viria, estavam prontos para qualquer eventualidade. Tornavam-se invencíveis e, deparando-se com o inimigo, não necessitavam esperar reforço para bater-se. As tropas que comandavam eram bem disciplinadas, e sempre dispostas a investir, ao primeiro sinal do comandante.

Entre eles, a leitura e o estudo precediam a guerra e os preparavam para ela. Defendiam com cuidado suas fronteiras, e fortificavam suas cidades. Não investiam contra o inimigo, quando sabiam que este estava preparado. Atacavam pelo lado mais fraco, quando suas tropas estavam indolentes e ociosas.

Antes de terminar este capítulo, devo te prevenir contra cinco defeitos que, embora pareçam inócuos, são perniciosos e representam obstáculos funestos que derrotaram a prudência e a bravura mais de uma vez.

I. O primeiro é o entusiasmo excessivo em afrontar a morte, atitude temerária que se honra 'Com o nome de "coragem", "intrepidez" e "valor" mas, no fundo, só merece o de "covardia". Um general que se expõe sem necessidade, como se fosse simples soldado, que parece buscar os perigos da morte, que combate e manda combater até o limite, é um homem que merece morrer. É um homem precipitado, incapaz de encontrar recursos para safar-se de um mau momento. É um covarde, incapaz de sofrer o menor revés sem se frustrar, acreditando que tudo está perdido, se não sair exatamente como planejara.
II. O segundo perigo é o cuidado exorbitante em conservar a vida. Acreditando-se necessário ao exército inteiro, o general dá mostras de covardia. Não ousa, por essa razão, abastecer-se às custas do inimigo. Tem medo de tudo, até da própria sombra. Hesita, à espera de uma ocasião mais favorável. Perde a que aparece, não toma nenhuma iniciativa. Mas o inimigo, que está sempre à espreita, aproveita-se, fazendo com que um general assim temeroso perca toda a esperança. O adversário o enredará, lhe interceptará o abastecimento e o fará perecer pelo amor demasiado que tinha em preservar a própria vida.
III. O terceiro perigo é a cólera. Um general que não sabe se controlar, que não tem império sobre si mesmo, e se deixa arrebatar pela ira ou pela cólera, será ludibriado pelos inimigos. Estes o provocarão, lhe armarão mil emboscadas que sua irascibilidade impedirá de reconhecer, e nas quais infalivelmente cairá.
IV. O quarto perigo é a excessiva suscetibilidade. Um general não deve se ofender de forma intempestiva e despropositada. Por querer reparar a honra apenas levemente ofendida, corre o risco de perdê-Ia irremediavelmente. Deve dissimular. Não deve se desencorajar depois de alguns fracassos, nem acreditar que tudo está perdido porque cometeu algum erro ou sofreu algum revés.
V. O quinto perigo é a complacência ou a compaixão desmedida em relação aos soldados. Um general que não ousa punir, que fecha os olhos para a desordem, que teme que os seus soldados estejam

> sempre vergados sob o peso do trabalho, não ousando, por essa razão, impor-lhes novas tarefas, é um general fadado ao fracasso. Os subordinados devem sempre ser punidos. É preciso que sofram provações. Se quiseres tirar partido do serviço dos soldados, mantém-nos sempre ocupados, não permitas que fiquem ociosos. Pune-os com severidade, mas sem rigor excessivo. Ministra castigos e trabalho, com discernimento.

Um general hábil evita todos esses defeitos. Sem procurar desesperadamente viver ou morrer, deve conduzir-se com prudência e coragem, segundo as circunstâncias.

Se há justas razões para se encolerizar, que o faça, mas não imite a ferocidade do tigre.

Se crê que sua honra está maculada e quer repará-la, que siga as regras da sabedoria, e não a suscetibilidade advinda de uma reputação comprometida.

Que ame seus soldados e os poupe, mas com moderação.

Combatendo, movimentando-se, sitiando cidades, fazendo ofensivas, deve conjugar a astúcia à valentia, a sabedoria à força das armas. Deve saber reparar seus erros, quando tiver a infelicidade de cometê-los, aproveitando todos os erros do inimigo e induzindo-o a cometer outros.

CAPÍTULO IX

DA IMPORTÂNCIA DA GEOGRAFIA

Sun Tzu diz: Antes de ordenar o acampamento, informa-te da posição de teus inimigos. Analisa o terreno e escolhe o mais vantajoso. As diferentes situações que encontrarás podem-se reduzir a quatro principais.

I. Se estiveres próximo de alguma montanha, procura ocupar o lado que dá para o sol. Essa localização tem grandes vantagens. Estende-te com segurança das encostas até a proximidade dos vales. Ali encontrarás água e forragem em abundância. Rejubilarás com a vista do sol, te aquecerás com seus raios e o ar que respirarás será muito mais saudável do que do outro lado. Se os inimigos irromperem por trás da montanha, informado por sentinelas, fugirás a tempo, se julgares que estás despreparado. Julgando que podes vencer sem muito risco, espera-os resolutamente para combatê-los. Entretanto, não combatas em terras elevadas, a menos que sejas obrigado. Sobretudo, nunca persigas o inimigo em terras altas.

II. Se estiveres perto de algum rio, aproxima-te o máximo da nascente. Tenta conhecer todos os baixios e vaus. Tendo que cruzar o rio, jamais o atravesses em presença do inimigo. Mas se os inimigos mais intrépidos, ou menos prudentes que tu, arriscarem a travessia, só ataques quando a metade da tropa inimiga estiver do outro lado. Estarás, então, em vantagem de dois contra um. Mesmo nas imediações dos rios, procura sempre os lugares elevados, a fim de descortinares o longe. Não esperes o inimigo perto das margens; não te antecipes. Fica de sobreaviso, temendo que, em caso de surpresa, não possas bater em retirada.

III. Se estiveres em lugares escorregadios, úmidos, pantanosos e insalubres, sai o mais rápido possível. Permanecendo, corres muitos riscos. A penúria de víveres e as doenças viriam em breve te assolar. Se fores obrigado a permanecer ali, tenta ocupar as

orlas. Evita adentrar-te no terreno. Se houver florestas nas cercanias, situa-te de costas para elas.

IV. Se estiveres em planícies, em lugares uniformes e secos, mantém sempre tua esquerda a descoberto. Procura ter na retaguarda alguma elevação, para que teus homens possam descortinar o longe. Quando a vanguarda de teu acampamento se deparar com um exército disposto a matar ou a morrer, toma todas as precauções para que o terreno da retaguarda te ofereça segurança em caso extremo.

Estas são as vantagens dos diferentes acampamentos. Vantagens preciosas, de que depende a maior parte dos sucessos militares. Foi por conhecer a fundo a arte dos acampamentos que o Imperador Amarelo derrotou seus inimigos e submeteu todos os príncipes vizinhos de seu Estado.

De tudo o que acabo de falar, deve-se concluir que os lugares elevados são em geral mais salutares às tropas do que os lugares baixos e profundos. Mesmo em lugares elevados, cabe acampar sempre do lado do sol, pois é onde encontramos abundância e fertilidade. Um acampamento dessa natureza é um prenúncio de vitória. O contentamento sob céu puro e a saúde, decorrentes de boa alimentação, dão coragem e força ao soldado, ao passo que a tristeza, o descontentamento e as doenças o esgotam, o enervam, o desencorajam.

Convém concluir ainda que os acampamentos perto dos rios apresentam tanto vantagens quanto desvantagens que não se devem negligenciar. Repito o que já disse: situa-te na cabeceira do rio, deixa as corredeiras para os inimigos. Perto da nascente, os vaus são mais freqüentes, as águas mais puras e mais saudáveis.

Quando as chuvas tiverem formado uma torrente ou tiverem engrossado o caudal cujas margens ocupas, espera algum tempo antes de colocar-te em marcha. Sobretudo, não arrisques a travessia. Espera que as águas retomem a seu curso ordinário. Saberás o momento exato, quando cessar certo rumor surdo, quando não houver mais espumas à tona, e quando a terra ou a areia não mais correrem junto com a água.

Quanto a desfiladeiros, lugares pantanosos, escorregadios, estreitos e cobertos de vegetação ou entrecortados por precipícios e rochedos, se a

necessidade ou o acaso ali te conduziram, afasta-te o mais rápido possível. Se estiveres longe, o inimigo estará perto. Se fugires, o inimigo te perseguirá e talvez caia nos perigos que acabas de esquivar.

Acautela-te também com outros tipos de terreno. Há lugares cobertos de matos e de pequenos bosques. Outros são acidentados, cheios de altos e baixos. Esses lugares prestam-se a emboscadas. O inimigo pode irromper a cada instante, te surpreender, cair sobre ti e te esmagar. Estando longe desses locais, não te aproximes. Estando perto, não te movimentes antes de fazer um reconhecimento em todas as imediações. Se o inimigo vem te atacar, procura enredá-Io no terreno desvantajoso. Quanto a ti, só o ataques quando o vires a descoberto.

Enfim, independente de o acampamento ser bom ou ruim, tens que tirar partido do fato. Não fiques ocioso, nem inativo. Decifra todos os movimentos do adversário. Mantém espiões ao longo do caminho, inclusive no acampamento inimigo, e até na tenda do general. Nada negligencies do que pode render-te algo. Atenta a tudo.

Se os homens que enviaste para sondar o terreno informarem que, apesar da calmaria, as árvores estão se mexendo, conclui que o inimigo está avançando. Pode ser que queira atacar-te. Prepara-te para enfrentá-Io de maneira adequada. Toma a dianteira.

Se te informam que os campos estão cobertos de mato alto, acautela-te. Fica vigilante, prevendo alguma emboscada.

Se te dizem que viram bandos de pássaros esvoaçando, desconfia. Espionam-te ou estendem-te armadilhas. Mas se, além dos pássaros, viram ainda grande número de animais correndo assustados pelo campo, como se não tivessem covil, é sinal que os inimigos estão de tocaia.

Se te informam que viram ao longe nuvens de poeira elevarem-se nos ares, conclui que os inimigos estão em marcha. Em lugares onde a poeira é baixa e espessa, vem a infantaria. Em lugares onde é menos espessa e mais elevada, aproximam-se a cavalaria e os veículos.

Se te advertem que os inimigos estão dispersos e só marcham por pelotões, é indício que tiveram que atravessar algum bosque, que abateram alguma caça, e estão cansados. Estão procurando juntar-se.

Se te informam que se avistam no campo pessoas a pé e um vaivém de homens montados, dispersos em pequenos bandos, trata-se de um engodo. Não duvides que os inimigos estão acampados.

Deves aproveitar tais indícios, tanto para saber a posição dos inimigos, quanto para sabotar seus projetos, e te precaveres de toda surpresa.

Eis outros pontos a que deves atentar:

Quando teus espiões infiltrados no território inimigo te informarem que ali falam baixo, de forma misteriosa e agem discretamente, conclui que premeditam uma ação geral e se preparam: avança contra eles sem demora. Eles querem te surpreender, surpreende primeiro.

Se, ao contrário, te informam que eles se mostram barulhentos, orgulhosos e altivos em seus discursos, fica certo de que premeditam bater em retirada e não pretendem cair em tuas mãos.

Quando te informam que viram grande quantidade de veículos leves preceder o exército inimigo, prepara-te para combater, pois ele avança, decidido a lutar.

Não dês ouvidos às propostas de paz ou de aliança que os inimigos poderiam te propor. Pode ser um artifício deles.

Se eles fazem marchas forçadas, acreditam correr à vitória. Se vão e vêm, se avançam e recuam, querem induzir-te ao combate. Se, a maior parte do tempo, permanecem inativos, usando suas armas como cajados, estão esfomeados e pensam conseguir algo para sobreviver. Se, passando perto de algum rio, correm todos em debandada a se saciar, estão sedentos. Se não souberam ou não quiseram tirar proveito de uma vantagem, estão exaustos ou temerosos. Se não têm coragem de avançar, embora as circunstâncias o exijam, estão hesitantes, inquietos e temerosos.

Além do que acabo de dizer, procura conhecer todos os seus diferentes acampamentos. Poderás conhecê-los por intermédio dos pássaros que verás em bando sobrevoando determinados lugares. E se os acampamentos forem freqüentes, poderás concluir que eles têm pouca habilidade no conhecimento dos terrenos. O vôo dos pássaros ou os seus trinados podem indicar a presença de emboscadas.

Se fores informado que, no campo inimigo, há muitas festas, que ali se come e bebe em grande algazarra, tranqüiliza-te: é prova infalível de que seus generais não têm autoridade.

Se seus estandartes mudam de lugar freqüentemente, é prova de que estão desnorteados e a desordem impera.

Se os soldados se juntam em pequenos grupos, cochichando, o general perdeu a confiança de seu exército.

Se há excesso de recompensas e de punições, o comando está no limite e em grande desalento.

Se o exército chega a ponto de destruir seus pertences e quebrar seus utensílios, é a prova de que está acossado e se baterá até a morte.

Se os oficiais subalternos estão inquietos e descontentes, irritando-se por qualquer coisa, é prova de que estão entediados ou exaustos.

Se nos diferentes destacamentos matam-se furtivamente cavalos para alimentação, é prova de que as provisões estão no fim.

Deves atentar a todas essas atitudes dos inimigos. Tal minúcia nos detalhes pode te parecer supérflua, mas minha intenção é de te prevenir de tudo, e te convencer que nada do que pode contribuir para a vitória é irrelevante. A experiência me ensinou, ela te ensinará também. Desejo que não seja às tuas custas.

Mais uma vez, perscruta todos os passos do inimigo quaisquer que sejam. Mas vigia também tuas próprias tropas. Fica de olho em tudo, inteira-te de tudo, impede os roubos, as pilhagens, a devassidão, a embriaguez, os descontentamentos, as intrigas, a preguiça e a ociosidade.

Sem precisar que te informem, eis como poderás saber, por ti mesmo, quais dos teus homens incorrem nesses delitos.

Se alguns soldados, ao trocarem de posto ou de guarnição, derrubarem algo sem se darem ao trabalho de recolher, se esqueceram algum objeto em seu posto, e não o reclamaram de volta, conclui que são ladrões. Pune-os como tais.

Se em teu exército há encontros secretos, se ali amiúde se fala em surdina, se há coisas que não ousam dizer senão a meia voz, conclui que o medo se espalhou entre os soldados, que os descontentamentos virão em

seguida e as conspirações não tardarão a eclodir. Apressa-te em restabelecer a ordem.

Se tuas tropas parecem pobres, carecendo algumas vezes até do necessário, além do soldo ordinário, distribui algum dinheiro, mas evita ser muito liberal. Geralmente, a abundância de dinheiro é mais funesta do que vantajosa, mais prejudicial do que útil. Pelo abuso a que se presta, torna-se fonte da corrupção e matriz de todos os vícios.

Se teus soldados de audaciosos se tornaram tímidos e temerosos, se neles a fraqueza tomou o lugar da força, a baixeza o da magnanimidade, fica certo de que o coração deles se corrompeu. Procura a causa da degradação e extirpa-a pela raiz.

Se, sob diversos pretextos, alguns soldados solicitam o desligamento, é porque não têm vontade de combater. Não recuses desligamento a todos. Mas, concedendo-o a vários, que seja em condições infamantes.

Se eles vêm em grupos te pedir justiça, com tom sedicioso e colérico, escuta suas razões, leva-as em consideração. Mas, satisfazendo suas reivindicações de um lado, pune-os de forma extremamente severa de outro.

Se, quando mandares chamar um subordinado, ele não obedecer prontamente, se custar a acatar tuas ordens e se, após teres terminado de falar, ele não se retirar, desconfia, fica alerta.

Em suma, o comando das tropas exige atenção contínua do general. Sem perder de vista o exército inimigo, ele precisa sondar o seu.

Informa-te quando o contingente dos inimigos aumenta, informa-te da morte ou deserção de teu mais reles soldado.

Se o exército inimigo é inferior ao teu e, por isso, não ousa tomar a iniciativa, vai atacá-lo incontinente, não permitas que ele se fortaleça. Uma única batalha é decisiva nessas ocasiões. Mas se, desconhecendo a situação presente dos inimigos, e sem estar preparado, ousares instigá-los para a luta, corres o risco de cair em suas armadilhas, ser batido, e perder-te irremediavelmente.

Não mantendo uma disciplina rígida em teu exército, não punindo com rigor a menor infração, em breve deixarás de ser respeitado, teu prestígio se abalará, e os castigos que empregares em seguida, em lugar de coibir os delitos, só servirão para aumentar o número de culpados. Ora, se não és nem

temido nem respeitado, se só usufruis de uma frágil autoridade, de que não sabes servir-te sem perigo, como poderás comandar um exército? Como poderás enfrentar os inimigos do Estado?

Necessitando punir, age rápido e à medida que as infrações ocorram. Só dês ordens se tiveres certeza de que serás obedecido. Instrui tuas tropas, mas instrui-as adequadamente. Não as aborreças, nem as fatigues sem necessidade. Tudo o que elas podem fazer, para o bem ou para o mal, está em tuas mãos.

Na guerra, a superioridade numérica isolada não confere vantagem. Não avances, contando apenas com a força militar. Um exército integrado pelos mesmos homens pode ser irrisório se comandado por determinado general, ou invencível se comandado por outro.

CAPÍTULO X

DA TOPOGRAFIA

Sun Tzu diz: A superfície da Terra apresenta uma variedade infinita de lugares. Deves fugir de uns e buscar outros. Todavia, deves conhecer todos os terrenos com perfeição.

Deves evitar os que só oferecem passagens estreitas, que são cercados de escarpas ou precipícios, que não dão acesso fácil aos espaços livres de onde pode chegar reforço. Se fores o primeiro a ocupar tal terreno, bloqueia as passagens e espera o inimigo, não o persigas, a menos que ele tenha bloqueado completamente as passagens. Conhece a fundo o terreno para não engajares teu exército inoportunamente.

Procura, ao contrário, um lugar onde há uma montanha suficientemente alta para te abrigar de toda surpresa, onde se pode ir e vir por vários caminhos que deves conhecer perfeitamente, onde há víveres em abundância, onde os mananciais são perenes, o ar é saudável e o terreno em si apresenta muitas vantagens. Tal lugar deve ser objeto de tua mais veemente busca. Mas, seja para apoderar-te de terreno vantajoso, seja para evitar lugares perigosos ou desfavoráveis, usa de extrema diligência, pois o inimigo tem o mesmo objetivo que tu.

Se o lugar que desejas está ao alcance tanto do inimigo quanto de ti, se ele pode ocupá-lo tão facilmente quanto tu, toma a dianteira. Para tanto, marcha a noite inteira, mas interrompe a marcha ao amanhecer, se possível sobre um outeiro, para avistar ao longe. Aguarda que cheguem os comboios. Se o inimigo te atacar, enfrenta-o com brio, e poderás obter vantagem.

Nunca optes por lugares de fácil acesso mas de saída extremamente difícil. Se o inimigo abandona um terreno assim, ele procura ludibriar-te. Evita avançar, mas engana-o, levantando acampamento. Se ele for imprudente a ponto de seguir-te, será obrigado a atravessar esse terreno escabroso. Quando ele tiver engajado a metade de suas tropas, ataca-o e vencerás sem muito trabalho.

Uma vez acampado em terreno vantajoso, espera calmamente que o inimigo tome suas primeiras disposições e se movimente. Se o inimigo

avançar, com intenção de lutar, só vás a seu encontro quando perceberes que ele não poderá retroceder facilmente.

Um inimigo bem preparado, contra o qual teu ataque fracassou na primeira investida, é perigoso. Não tentes uma segunda ofensiva. Se puderes, retira-te para teu acampamento, e só saias quando tiveres certeza de que não corres perigo. Certamente o inimigo negaceará para te desalojar. Neutraliza todos os artifícios que ele empregar.

Se teu rival te precedeu e acampou no lugar em que deverias ter acampado, isto é, no lugar mais vantajoso, não percas tempo querendo desalojá-lo, mediante estratagemas comuns. Teu trabalho será inútil. Se a distância entre ambos é considerável, e os dois exércitos se equivalem, teu inimigo não morderá facilmente as iscas que lhe estenderás para atraí-lo para o combate. Não percas tempo em vão.

Adota, por princípio, que teu inimigo empenha-se em obter vantagens com tanta premência quanto tu. Emprega toda tua argúcia para ludibriá-lo. Sobretudo, não o ataques diretamente. Lembra que há diversos modos de enganar e ser enganado. Só te lembrarei dos seis principais, porque são as fontes de todos os outros.

O primeiro consiste na marcha das tropas.

O segundo, em suas diferentes formações.

O terceiro, em sua disposição em lugares pantanosos.

O quarto, em sua desordem.

O quinto, em seu enfraquecimento.

O sexto, em sua fuga.

Um general que fracassar, por desconhecer esses estratagemas, se equivoca em acusar o Céu de sua infelicidade. Ele deve atribuir a si mesmo toda a culpa.

Se quem comanda os exércitos negligencia conhecer a fundo as tropas que deve levar ao combate e as que deve combater; se não conhece perfeitamente o terreno onde se encontra no momento; nem aquele para onde vai, nem aquele onde se refugiar em caso de revés, nem aquele onde pode simular ir, sem outra intenção senão a de arrastar o inimigo, e se tampouco conhece o terreno onde pode ser forçado a parar, de uma hora para outra; se movimenta seu exército inadvertidamente, se não está informado de todos os

movimentos do exército inimigo e dos projetos de seu comandante; se divide suas tropas sem necessidade, sem ser forçado a isso pela natureza do terreno, sem ter previsto todos os inconvenientes que poderiam resultar, ou sem ter certeza de qualquer vantagem real resultante dessa dispersão; se permite que a desordem se insinue aos poucos em seu exército, ou se, baseado em sinais incertos, se persuade com muita facilidade que a desordem reina no exército inimigo, agindo em conseqüência; se o exército definha visivelmente, sem que ele providencie um remédio imediato; tal general será enganado pelos inimigos, que o ludibriarão mediante fugas planejadas, marchas dissimuladas, e por uma série de atos de que o general será a vítima.

As máximas seguintes devem te orientar em todas as tuas ações:

Se teu exército e o do inimigo se equivalem, é preciso que, de dez partes das vantagens do terreno, nove estejam de teu lado. Aplica-te a fundo, emprega todos os teus esforços e toda a tua argúcia para consegui-las. Conseguindo-as, teu inimigo será obrigado a recuar e a bater em retirada assim que apareceres. Se ele for imprudente a ponto de te atacar, tu o combaterás com a vantagem de dez contra um. O contrário acontecerá se, por negligência ou inaptidão, tiveres permitido que ele consiga o que te falta.

Em qualquer posição que estiveres, se teus soldados forem fortes e corajosos, mas teus oficiais fracos e covardes, teu exército estará em desvantagem. Ao contrário, se a força e a coragem se concentrarem unicamente nos oficiais, ao passo que a fraqueza e a covardia dominarem o coração dos soldados, teu exército será em breve desbaratado.

No primeiro caso, soldados valentes e temerários não quererão se desonrar, e buscarão aquilo que oficiais covardes e tímidos não poderiam lhes dar; no segundo, oficiais valentes e intrépidos com certeza serão desobedecidos por soldados tímidos e covardes.

Se os oficiais se irritam com facilidade, se não sabem dissimular nem refrear a cólera, por qualquer motivo que seja, eles se engajarão por conta própria em ações ou em pequenos combates dos quais não se sairão com honra, porque os terão iniciado com precipitação, e não terão previsto todos os inconvenientes e todas as conseqüências. Algumas vezes, agirão inclusive contra a intenção expressa do general, sob diversos pretextos que tentarão tornar plausíveis. É assim que, de uma ação particular, deflagrada

irreí1etidamente e contra todas as regras, pode-se chegar a um conflito generalizado, que beneficiará o campo inimigo. Vigia tais oficiais, mantém-nos a teu lado. Por mais qualidades que tenham, eles te causarão enormes prejuízos, talvez até a perda de todo o teu exército.

Se um general é pusilânime, não terá a coragem que convém a uma pessoa de seu nível, carecendo do talento essencial de incutir entusiasmo às tropas. Ele lhes solapará a coragem, quando deveria revigorá-Ia. Não poderá instruí-Ias nem prepará-Ias adequadamente. Desdenhará a clarividência, a coragem e a habilidade dos oficiais subalternos. Os próprios oficiais não saberão o quê esperar. Tal general fará com que as tropas executem falsos movimentos, dispondo-as ora de uma forma, ora de outra, sem nenhum sistema, sem nenhum método. Hesitará em todas as circunstâncias, não se decidirá em nenhuma oportunidade, vendo em tudo motivos de temor. Então, a desordem, e uma desordem generalizada, reinará em seu exército.

Se um general ignora o ponto fraco e o forte do inimigo que deve combater, se não conhece a fundo o terreno que ele ocupa no momento, nem os que pode ocupar em função das circunstâncias, talvez contraponha ao que há de melhor no exército inimigo o que há de pior no seu; ou escale suas tropas fracas contra tropas inimigas fortes, e tropas aguerridas contra tropas desprezíveis.

Em virtude desse desconhecimento, talvez escolha tropas de ,elite para a vanguarda, ataque por onde não convém, deixe perecer, por falta de socorro, seus soldados que estão fora de combate, defenda-se inadequadamente em lugar perigoso, ceda levianamente um posto de extrema importância. Nessas ocasiões, ele contará com alguma vantagem imaginária, que será apenas efeito da astúcia do inimigo, ou então se desencorajará após um fracasso que poderia ser evitado.

Desconhecendo o inimigo e o terreno, ele será perseguido sem estar preparado e será enredado. Será combatido sem quartel, dando-se por feliz se puder salvar-se fugindo.

Assim, para retomar o tema deste capítulo, um bom general deve conhecer todos os terrenos passíveis de serem o teatro da guerra, tão profundamente quanto conhece os cantos e recantos dos jardins e dos rios de sua propriedade.

Repito que o conhecimento exato do terreno é o material essencial de que o general dispõe para arquitetar uma vitória tão relevante para a tranqüilidade e a glória do Estado. Assim, um homem, que o berço ou os acontecimentos destinaram à dignidade de general, deve empregar todos as diligências e envidar todos os esforços para se tornar hábil nessa esfera da arte da guerra.

Com o conhecimento exato do terreno, um general pode safar-se das mais críticas circunstâncias. Pode obter a ajuda que lhe falta; impedir que reforços cheguem ao inimigo; avançar, recuar e manipular todos os seus passos, como julgar oportuno. Pode controlar os movimentos do inimigo, obrigando-o a avançar ou a bater em retirada. Pode fustigá-Ia sem medo de ser surpreendido. Pode importuná-Ia de mil maneiras, e neutralizar, a seu turno, todos os danos que ele quiser infringir.

Calcular as distâncias e os graus de dificuldade do terreno é controlar a vitória. Aquele que combate com pleno conhecimento desses fatores, vencerá com certeza. Pode acabar ou prolongar a campanha, segundo julgar mais oportuno para sua glória ou para seus interesses.

Contarás com a vitória se conheceres os cantos e recantos, os altos e baixos, os acessos e as saídas de todos os lugares que os dois exércitos podem ocupar, do mais próximo ao mais remoto. Com esse conhecimento, saberás como formar os diferentes destacamentos. Saberás, com toda certeza, quando será oportuno combater ou adiar a batalha. Saberás interpretar a vontade do soberano segundo as circunstâncias, quaisquer que sejam as ordens recebidas. Tu o servirás com lealdade, guiando-te por tua clarividência presente. Não contrairás nenhuma mancha que possa arranhar tua reputação, e não estarás exposto a perecer ignominiosamente por ter obedecido.

Um general infeliz é sempre um general culpado.

Deves ter como objetivo servir teu príncipe, obter vantagens para o Estado e a felicidade dos povos. Executa esse tríplice desiderato e terás atingido o alvo.

Em qualquer terreno que estiveres, deves considerar. tuas tropas como crianças que ignoram tudo e não podem dar um passo por si sós. É preciso conduzi-Ias. Deves olhar teus soldados, repito, como se fossem teus próprios filhos. Tu mesmo deves conduzi-Ios. Assim, se tiverem que enfrentar o acaso,

não estarão sozinhos, e só o enfrentarão depois de ti. Se tiverem que morrer, morre com eles.

Digo que deves amar todos os que estão sob teu comando como se fossem teus filhos. Entretanto, não os transforme em crianças mimadas. Eles se tornariam mimados, se não os corrigisses quando merecessem. Embora cheio de atenção, de deferência e de ternura por eles, se não os dominares, eles se mostrarão insubordinados e reticentes em acatarem tuas ordens.

Em qualquer tipo de terreno que estiveres, se o conheceres a fundo, se souberes por onde deves atacar o inimigo, mas se ignorares se ele está vulnerável no momento, ou se está preparado para enfrentar-te, tuas chances de vitória reduzem-se pela metade.

Se conheceres perfeitamente todos os terrenos, se souberes que os inimigos podem ser atacados, e de que lado devem sê-lo, se não tiveres indícios seguros de que tuas próprias tropas podem atacar com vantagem, ouso dizer, tuas chances de vitória reduzem-se pela metade.

Se estiveres ciente do estado atual dos dois exércitos, se souberes que tuas tropas estão prontas para atacar com vantagem, que as do inimigo são inferiores em força e em número, mas se não conheceres o terreno, ignorarás se és invulnerável ao ataque, asseguro-te, tuas chances de vitória reduzem-se pela metade.

Quem é verdadeiramente hábil na arte militar efetua todas as marchas sem desvantagem, todos os movimentos ordenados, todos os ataques certeiros, todas as defesas sem surpresa, todos os acampamentos com critério, todas as retiradas com sistema e método. Conhece as próprias forcas e as do inimigo. Conhece perfeitamente o terreno.

Portanto, repito: *Conhece-te a ti mesmo, conhece teu inimigo. Tua vitória jamais correrá risco. Conhece o lugar, conhece o tempo. Então, tua vitória será total.*

CAPÍTULO XI

DOS NOVE TIPOS DE TERRENOS

Sun Tzu diz: Há nove tipos de terrenos que podem ser usados com vantagem ou desvantagem por um ou outro exército.

Lugares dispersivos;

Lugares leves;

Lugares disputados;

Lugares de reunião;

Lugares cheios e unidos;

Lugares com várias saídas;

Lugares graves;

Lugares deteriorados;

Lugares mortíferos.

I. Chamo de *lugares dispersivos* os que se situam perto de nossas fronteiras. Tropas ociosas que permanecem muito tempo na proximidade de seus lares compõem-se de homens que têm mais vontade de perpetuar a raça do que ,se expor à morte. Ao primeiro sinal da aproximação dos inimigos, ou de qualquer batalha iminente, o general não saberá que decisão tomar, quando vir esse grande contingente militar se dissipar e se evaporar, como uma nuvem varrida pelos ventos.

II. Chamo *lugares leves* os que, apesar de próximos das fronteiras, avançam em território inimigo. Nesses lugares é difícil fixar as tropas. Como o retorno é muito fácil, na primeira oportunidade nasce o desejo de retroceder: a inconstância e o capricho aqui vão de par.

III. Chamo de *disputados* os lugares convenientes para os dois exércitos, onde tanto o inimigo quanto nós mesmos estaremos em vantagem, onde se pode instalar um acampamento cuja posição, independentemente de sua utilidade própria, pode prejudicar o adversário, e impedir-lhe a visibilidade. Esses lugares podem e devem ser disputados. São terrenos-chave.

IV. Por *lugares de reunião* entendo aqueles onde é quase inevitável que tanto nós quanto o inimigo transitemos. São lugares onde o inimigo - tão ao alcance de suas fronteiras quanto tu das tuas - estaria em segurança em caso de infortúnio ou poderia perseguir sua boa estrela, caso de início tivesse triunfado. São lugares que comunicam com o exército inimigo e com zonas de retirada.

V. Chamo de *cheios e unidos* os terrenos que, por sua configuração e suas dimensões, permitem a utilização pelos dois exércitos, mas, como estão enquistados profundamente em território inimigo, não devem te incitar a travar batalha, a menos que a necessidade ou o inimigo te obriguem.

VI. Os *lugares com várias saídas* são os que permitem a junção entre os diferentes Estados contíguos. Esses lugares estão na encruzilhada onde os príncipes vizinhos podem aportar reforços à facção que lhes aprouver favorecer.

VII. Os *lugares graves* são os que, situados no interior de Estados inimigos, apresentam em todas as direções cidades, fortalezas, montanhas, desfiladeiros, pântanos, pontes, campos áridos, ou outros obstáculos.

VIII. Os lugares onde tudo míngua, onde uma parte do exército não consegue ver a outra nem socorrê-Ia, onde há lagos, atoleiros, torrentes, rios traiçoeiros, onde só se pode avançar por pequenos pelotões, com grandes esforços e muita dificuldade, são os que chamo de *deteriorados*.

IX. Enfim, por *lugares mortíferos* entendo todos aqueles onde nos encontramos de tal forma fragilizados que, independente de qualquer atitude que tomarmos, sempre estamos em perigo. São lugares onde, combatendo-se, corre-se o risco de ser vencido; ficando-se tranqüilo, corre-se o risco de sucumbir de fome ou de doença. São lugares, em suma, onde não se deve permanecer e onde só se pode sobreviver com muita dificuldade, combatendo com a força do desespero.

Esses são os nove tipos de terrenos de que queria falar-te. Aprende a conhecê-Ios, para evitá-Ios ou aproveitá-Ios.

Quando estiveres em *lugares dispersivos*, controla bem tuas tropas; mas, sobretudo, jamais traves batalha, por mais favoráveis que as circunstâncias se apresentem. A vista da terra natal e a facilidade de retorno ocasionariam muitas deserções: em breve os campos estariam coalhados de desertores.

Se estiveres em *lugares leves*, não estabeleças ali teu acampamento. Como teu exército ainda não tomou nenhuma cidade, nenhuma fortaleza, nenhum posto importante em território inimigo, e não tem na retaguarda nenhum dique que possa contê-Io, prevendo dificuldades, agruras e obstáculos para avançar, é provável que prefira o que lhe parece mais fácil ao que lhe parece difícil, e bata em retirada.

Se tiveres reconhecido lugares que te parecem *chave*, apodera-te deles. Não permitas que o inimigo os reconheça. Emprega toda tua diligência. Não permitas que as guarnições se separem. Esforça-te ao máximo para consolidar a posse do terreno, mas não traves combate para expulsar o inimigo. Se ele tomou a dianteira, negaceia para desalojá-Io. Se ocupaste o terreno primeiro, não te desalojes.

Com relação aos *lugares de reunião*, tenta preceder o inimigo. Faz com que te comuniques livremente de todos os lados, que teus cavalos, teus veículos e todos os teus equipamentos possam transitar sem perigo. Nada negligencies, na medida do possível, para conquistar a boa vontade dos povos vizinhos. Busca aliança, solicita-a, suborna, obtém-na custe o que custar. Ela te é necessária e apenas por seu intermédio teu exército poderá conseguir tudo o que necessita. Excesso de teu lado, penúria do lado inimigo.

Em *lugares plenos e unidos*, estende-te à vontade, instala-te com largueza, faz trincheiras para colocar-te a salvo de toda surpresa, e espera tranqüilamente que o tempo e as circunstâncias ditem o momento oportuno de uma grande ação.

Se estiveres perto de *lugares que têm várias saídas*, vários acessos, conhece-os bem. Alia-te com os Estados vizinhos, que nada escape a tuas pesquisas. Apodera-te de todas as rotas, não negligencies nenhuma, por mais insignificante que possa parecer, e vigia-as com muito cuidado.

Se te encontrares em *lugares graves*, domina tudo o que te cerca, não deixes, em tua passagem, de conquistar o menor posto. Sem essa precaução,

corres o risco de faltarem os víveres necessários para a manutenção de teu exército, ou de veres o inimigo em teu encalço quando menos pensares, e seres atacado por vários lados ao mesmo tempo.

Se estiveres em *lugares deteriorados*, não tomes a dianteira, retrocede, foge o mais rápido possível.

Se estiveres em *lugares mortíferos*, não hesites em combater, ataca o inimigo, quanto antes melhor.

Assim agiam nossos guerreiros antigamente. Esses homens notáveis, hábeis e experimentados em sua arte, tinham por princípio que a maneira de atacar e de se defender não devia ser necessariamente a mesma, mas devia emanar da natureza do terreno e da posição do exército. Diziam ademais que a vanguarda e a retaguarda de um exército não devem ser comandadas da mesma forma, que é preciso combater a vanguarda e romper a retaguarda; que o muito e o pouco não concordam por muito tempo, que o forte e o fraco, quando juntos, não tardam em se desentender; que o alto e o baixo não podem ser igualmente úteis, que as tropas estreitamente unidas podem facilmente se dividir, e as divididas dificilmente se reúnem novamente. Repetiam que um exército jamais deveria se mobilizar sem estar seguro de alguma vantagem real, e quando não houvesse nada a ganhar, devia-se ficar tranqüilo e proteger o acampamento.

Em resumo, afirmo que toda a tua conduta militar deve calcar-se nas circunstâncias, que deves atacar ou te defender, levando em conta se o teatro da guerra se desenrola em teus domínios ou nos do inimigo.

Se a guerra se faz em teu próprio país, e se o inimigo, sem ter permitido que te prepares, vem atacar-te com um exército bem ordenado, visando invadir o país, anexá-lo, ou devastá-lo, reúne prontamente o máximo de tropas, busca socorro junto aos vizinhos e aliados, apodera-te de alguns lugares que o inimigo ambiciona, e ele acederá a teus desejos. Coloca-o na defensiva, para ganhar tempo. A rapidez é a seiva da guerra.

Percorre rotas imprevistas. Procura impedir que o exército inimigo seja abastecido, barra todos os seus caminhos ou, pelo menos, faz com que todos tenham emboscadas ou exijam muito esforço para serem conquistados.

Os camponeses podem ser muito úteis e te servir melhor do que tuas próprias tropas: mostra-lhes que eles devem impedir que injustos saqueadores venham pilhar seus bens e seqüestrar-lhes pai, mãe, mulher e filhos.

Não te mantenhas somente na defensiva; envia partidários para interceptar os comboios, atormenta, fatiga, ataca em todas as frentes. Força teu injusto agressor a se arrepender de sua temeridade. Constrange-o a bater em retirada, só levando como troféu a ignomínia da derrota.

Se travares a guerra em país inimigo, evita dividir tuas tropas, ou melhor, nunca as divida. Que elas estejam sempre reunidas e solidárias. Cuida para que elas sempre estejam em lugares férteis e abundantes.

Se as tropas viessem a passar fome, a miséria e as doenças causariam mais devastação do que os longos anos da espada inimiga.

Obtém pacificamente todos os reforços necessários. Só empregues a força quando os outros meios tiverem sido infrutíferos. Faz com que os aldeães e os camponeses julguem interessante vir por conta própria te oferecer víveres. Mas, repito, jamais dividas as tropas.

Todo o resto permanecendo igual, o exército que combate em terreno próprio é duplamente mais forte.

Se combates em território inimigo, presta atenção nesta máxima, sobretudo se tiveres avançado em suas terras: conduz teu exército inteiro; realiza todas as operações militares no maior sigilo, torna-te inescrutável. Apenas tu deves saber o que fazer, quando chegar a hora.

Às vezes podes estar reduzido a não saber aonde ir, nem para que lado recorrer. Nesse caso, não te precipites. Espera tudo do tempo e das circunstâncias. Sê inquebrantável onde estiveres.

Se te engajaste inadequadamente, evita fugir. A fuga causaria tua perda. Perece em vez de recuar. Pelo menos, morrerás com bravura. Comanda com brio. Teu exército, acostumado a ignorar teus desígnios, ignora o perigo que o ameaça. Acreditará que tiveste tuas razões para agir como agiste, e combaterá com tanta disciplina e coragem como se estivesse longamente preparado para a batalha.

Se triunfares, a força, a coragem e a determinação de teus soldados redobrará. Tua reputação crescerá na mesma proporção do risco incorrido. Teu exército se acreditará invencível sob teu comando.

Por mais crítica que seja a situação e as circunstâncias em que te encontrares, não te desesperes. Nas ocasiões em que tudo inspira temor, nada deves temer. Quando estiveres cercado de todos os perigos, não deves temer nenhum. Quando estiveres sem nenhum recurso, deves contar com todos. Quando fores surpreendido, surpreende o inimigo.

Instrui de tal forma tuas tropas que elas estejam prontas sem preparativos; que encontrem grandes vantagens onde não esperem encontrar; que, sem nenhuma ordem particular de tua parte, improvisem decisões a tomar; que, sem proibição expressa, se furtem a tudo que contraria a disciplina.

Impede que se espalhem boatos falsos, corta pela raiz queixas e murmúrios, não permitas que se façam augúrios sinistros baseados em algum evento extraordinário.

Se os adivinhos e os astrólogos do exército predisseram boa fortuna, acata seu oráculo. Se falam de forma obscura, interpreta bem. Se hesitam ou não dizem coisas vantajosas, não lhes dês ouvidos, ordena que se calem.

Ama tuas tropas, e propicia-lhes toda a ajuda, todas as comodidades que necessitarem. Se estão exaustas, não é porque lhes apraz; se passam fome, não significa que desdenhem comer, se se expõem à morte, não significa que detestem a vida. Se teus oficiais não desfrutam de riquezas supérfluas, não significa que desprezem os bens terrenos. Reflete seriamente em tudo isso.

Depois de teres preparado o teu exército e teres dado tuas ordens, se vires que as tropas negligentemente ociosas mostram-se abatidas, beirando as lágrimas, retira-as prontamente desse estado depressivo. Proporciona-lhes festas, faz com que ouçam o rufar de tambores e de outros instrumentos militares; exercita-as; faz com que façam evoluções; que mudem de lugar; leva-as a terrenos inóspitos, onde tenham que mourejar. Imita a conduta de Chuan Chu e de Ts'ao-Kuei, muda o coração de teus soldados, acostuma-os ao trabalho, eles se fortalecerão. Em seguida, tudo lhes parecerá mais fácil.

Os animais estacam quando sobrecarregados; tornam-se inúteis quando forçados. Os pássaros, ao contrário, necessitam ser forçados para renderem mais. Os homens ficam a meio termo entre uns e outros. É preciso sobrecarregá-los, mas não a ponto de vergarem. É preciso forçá-los com discernimento e medida.

Se quiseres tirar o máximo de teu exército, se quiseres que ele seja invencível, faz com que se assemelhe a Chuai Jen, uma grande serpente que se encontra no Monte Chang Chan. Golpeada na cabeça, imediatamente sua cauda ataca, e revida. Golpeada na cauda, a cabeça corre, defendê-Ia. Golpeada no meio ou em qualquer outra parte do corpo, tanto a cabeça quanto a cauda atacam. Um exército pode imitar semelhante coordenação? Afirmo que pode e deve.

Alguns soldados do reino de Wu faziam a travessia de um rio ao mesmo tempo que soldados inimigos do reino de Yue. Um vento impetuoso soprou e virou os barcos. Todos teriam perecido, se não tivessem se ajudado mutuamente. Eles esqueceram que eram inimigos; ao contrário, agiram como se fossem amigos ternos e sinceros. Eles se ajudaram, como a mão direita coopera com a esquerda.

Recordo esse fato histórico para que entendas que os diferentes destacamentos de teu exército devem se auxiliar mutuamente, mas ainda que é preciso que socorras teus aliados, que socorras inclusive os povos vencidos que necessitarem; pois, se eles se submeteram, é porque não puderam fazer de modo diferente; se o soberano deles te declarou guerra, eles não são culpados. Sê prestativo, chegará a tua vez de ser recompensado.

Em qualquer país onde estiveres, independente do terreno que ocupares, se em teu exército há estrangeiros, ou se, entre os povos vencidos, tiveres escolhido soldados para aumentar o contingente de tuas tropas, não permitas que nos corpos que integram eles sejam os mais fortes ou a maioria. Quando se prendem vários cavalos em uma mesma estaca, deve-se evitar colocar juntos os indômitos, ou colocá-Ias com outros em menor número. Eles semeariam a desordem. Uma vez domesticados, imitarão facilmente os companheiros.

Em qualquer posição que estiveres, se teu exército é inferior ao do inimigo, unicamente por tua conduta, se ela for adequada, podes conquistar a vitória. Não basta contar com cavalos mancos ou carros enlameados. O que adiantaria estar em vantagem se não soubesses tirar partido de tua posição? Para que servem a bravura sem a prudência; a coragem sem a astúcia?

Um bom general tira partido de tudo, e só é capaz disso porque age com o maior sigilo, conserva o sangue-frio e comanda com retidão, mas de tal forma

que fascina os olhos, mas engana os ouvidos de seu exército. Se seus próprios soldados ignoram-lhe os projetos, como os inimigos poderiam desvendá-los?

Um general hábil sabe que suas tropas ignoram o que devem fazer, bem como as ordens que receberão. Se os acontecimentos mudam, ele altera os planos. Se seus métodos e seu sistema apresentam inconvenientes, ele os corrige a contento.

Um general hábil sabe antecipadamente tudo o que deve fazer. Qualquer outra pessoa, além dele, deve ignorar tais projetos. Essa era a prática dos antigos guerreiros que mais se distinguiram na arte sublime do comando. Se queriam tomar de assalto uma cidade, só falavam quando estavam aos pés das muralhas. Eram os primeiros a escalar, todos os seguiam. Quando já estavam alojados sobre a muralha, ordenavam que as escadas fossem rompidas. Mesmo em território aliado, reduplicavam a atenção e o sigilo.

Em toda a parte, conduziam seus exércitos como um pastor conduz seu rebanho. Conduziam-nos onde lhes aprazia, fazendo-os ir e vir sem murmúrio, sem que um único soldado se rebelasse.

A principal ciência de um general consiste em conhecer perfeitamente os nove tipos de terrenos, a fim de efetuar adequadamente as nove mudanças. Toda a arte consiste em saber instalar e retirar as tropas de acordo com os terrenos e as circunstâncias, a trabalhar eficazmente para dissimular as próprias intenções e descobrir as do inimigo, a ter por princípio que tropas bem avançadas em território inimigo tornam-se solidárias, mas se dispersam facilmente, quando permanecem nas fronteiras; que elas já conseguiram meia vitória quando se apossaram de todos os acessos e de todas as saídas, tanto do lugar onde devem acampar quanto das imediações do campo inimigo; que é um começo de vitória estar acampado em terreno vasto, espaçoso e aberto de todos os lados; mas já é quase ter vencido quando se apossaram de todos os pequenos postos, de todos os caminhos, de todos os vilarejos em terras inimigas e, mediante sua civilidade, conquistaram o respeito dos que desejam vencer, ou dos vencidos.

Instruído pela experiência e por minhas próprias reflexões, tentei, quando comandava os exércitos, praticar tudo o que te recomendo aqui. Quando estava em *lugares dispersivos*, trabalhava para a união dos corações e

para a uniformidade dos sentimentos. Quando estava em *lugares leves*, reunia meus homens e os ocupava utilmente. Quando estava em *lugares disputados*, tentava me apoderar do terreno, quando possível. Se o inimigo me tivesse precedido, usava de todos os subterfúgios para desalojá-Io. Quando estava em *lugares de reunião*, observava com extrema vigilância, e espreitava o inimigo. Em *terreno pleno e unido*, me instalava à vontade e impedia que o inimigo se instalasse. Em *lugares de várias saídas*, quando não conseguia ocupar todas elas, eu ficava de sobreaviso, observava o inimigo, não o perdia de vista. Em *lugares graves*, alimentava bem a tropa, era pródigo em ternura. Em *lugares deteriorados*, tentava sair do embaraço, seja fazendo desvios, seja preenchendo os vazios. Enfim, em *lugares mortíferos*, fazia com que o inimigo acreditasse que eu não poderia escapar.

As tropas bem disciplinadas resistem quando estão cercadas; reduplicam esforços em situações extremas, afrontam o perigo sem temor, batem-se até a morte quando não há alternativa, e obedecem cegamente. Se as que tu comandas não são dessa estirpe, a culpa é tua. Não mereces comandá-Ias.

Se ignoras os planos dos Estados vizinhos, não poderás preparar tuas alianças no momento oportuno; se não sabes qual é o contingente inimigo que deves combater, se não conheces seu ponto forte e fraco, não te prepararás nem tomarás as providências necessárias para comandar teu exército. Não mereces comandar.

Se ignoras onde há montanhas e colinas, lugares secos ou úmidos, lugares escarpados ou pantanosos, lugares cheios de desfiladeiros ou de perigos, não poderás dar ordens convenientes, não saberás conduzir teu exército. És indigno de comandar.

Se não conheces todos os caminhos, se não tens cuidada de te cercar de guias seguras e fiéis para te conduzir pelas estradas desconhecidas, não. atingirás aquilo. que te propões, serás vítima das inimigas. Não. mereces comandar.

Quando. um Rei Hegemônico ataca um Estado poderoso, ele impede que a inimiga se concentre. Intimida-a e intercepta as reforços das aliadas. Então, deduz-se que a Rei Hegemônico não combate alianças poderosas de Estados e não encoraja o poder de outros Estados. Ele se apóia, para a

consecução de seus fins, na capacidade de intimidar as adversárias. Assim, ele pode tomar as cidades inimigas e derrubar o Estado inimiga.

Se não conheces a arte das alianças, tuas tropas não poderão. valer-se da força dos vassalos e feudatárias. Quando. estes tinham que enfrentar algum grande príncipe, uniam-se, tentavam perturbar toda o Universo, colocavam em seu campo a maior número possível de soldados, procuravam sobretudo conquistar a amizade de seus vizinhas, pagando-a bem caro, se preciso fosse.

Não davam ao inimigo tempo de se preparar, ainda menos de recorrer aos aliados e reunir todas as suas forças. Atacavam o inimigo despreparado. Assim, se sitiavam uma cidade, com certeza a dominavam. Se queriam conquistar uma província, realizavam seu intento. Por mais vantagens que já tivessem conseguido, não dormiam sobre os louras da vitória. Jamais permitiam que a ócio ou a devassidão enfraquecessem o exército. Mantinham uma estrita disciplina, punindo severamente, sempre que necessário.

Recompensavam com prodigalidade, quando as ocasiões a exigiam. Além das leis ordinárias da guerra, promulgavam outras, em função da tempo e da lugar.

Queres vencer? Toma por modelo a conduta que acaba de traçar. Considera teu exército coma se fosse um único homem que tivesses que conduzir. Não reveles jamais teu móbil. Alardeia todas as vantagens, mas oculta cuidadosamente a menor perda. Toma todas as decisões no maior sigilo. Coloca-os numa situação perigosa e eles sobreviverão, pois um exército que combate num campo de morte poderá transformar o revés em vitória.

Recompensa, sem seguires normas rotineiras, publica ordens sem levar em conta as precedentes, assim poderás te servir da exército inteiro como de um único homem.

Vislumbra todas as providências da inimiga, toma medidas eficazes para atingir o general inimigo. O general estando morto, só combaterás contra rebeldes.

O nó das operações militares depende de tua faculdade de simular que acatas o desejo do inimigo.

Jamais dividas tuas forças; a concentração te permite matar o general inimigo, mesmo a uma grande distância. Essa é uma forma engenhosa de atingires teu objetivo.

Quando o inimigo te oferecer uma oportunidade, aproveita rapidamente a vantagem; toma a dianteira, apropriando-te de algo relevante para ele, e avança segundo um plano fixado em segredo.

A doutrina da guerra consiste em acompanhar a situação do inimigo, a fim de decidir a batalha.

Assim que teu exército tiver cruzado as fronteiras, bloqueia as estradas, inutiliza as instruções que estiverem em tuas mãos e impede a circulação de notícias. Rompe as relações com os inimigos, reúne teu conselho e exorta-o a executar o plano traçado. Em seguida, ataca o inimigo.

Antes de começar a campanha, sê como uma jovem que não sai de casa; ela ocupa-se das tarefas caseiras, cuida de tudo, vê tudo, ouve tudo, mas aparentemente não se intromete em nada. Uma vez a campanha começada, imita a rapidez de uma lebre que, perseguida pelos caçadores, tenta, por mil desvios, refugiar-se, com toda a segurança, em seu covil.

Capítulo XII

Da pirotecnia

Sun Tzu diz: Há cinco maneiras de combater com fogo. A primeira consiste em queimar homens; a segunda, em queimar provisões; a terceira, em queimar equipamentos; a quarta, em queimar arsenais e depósitos; a quinta, em utilizar bombas incendiárias.

Antes de empreender esse tipo de combate, deve-se prever tudo: identificar a posição do inimigo; conhecer todos os caminhos por onde ele poderia escapar ou receber ajuda; munir-se do material necessário para a execução do projeto; aguardar que o tempo e as circunstâncias estejam favoráveis.

Prepara primeiramente todos os materiais combustíveis que irás usar. Depois de ateado o fogo, cuidado com a fumaça. Há um dia para atear fogo e outro para alastrá-lo. Não confundas as duas coisas. Deve-se atear fogo quando tudo está tranqüilo sob o céu, e a serenidade parece duradoura. O dia de alastrá-lo é quando a lua se encontra sob uma das quatro constelações, Qi, Pi, Y, Chen. Nesses dias, o vento sopra, geralmente com força.

As cinco maneiras de combater com fogo exigem que varies segundo as circunstâncias. Essas variações se reduzem a cinco. Vou indicá-Ias, a fim de que possas empregá-Ias apropriadamente.

I. Se não notas nenhum rumor no campo adversário, se o inimigo permanece tranqüilo, algum tempo depois de teres ateado fogo, fica também calmo, mantém a própria posição. Atacar imprudentemente significa ser derrotado. Sabes que o fogo pegou, é o bastante. Enquanto isso, deves supor que o fogo age sub-repticiamente. Seus efeitos serão tanto mais funestos quanto mais o fogo arda no interior. Espera que ele estale e as labaredas crepitem. Então, poderás lançar-te contra aqueles que só pensam em escapar.

II. Se, pouco depois de teres ateado fogo, vês que se levantam altas labaredas, não dês ao inimigo tempo de apagá-lo. Envia homens para avivá-lo, prepara-te rápido e corre ao combate.

III. Se, apesar de todas as providências e artifícios empregados, teus homens não conseguiram penetrar no acampamento inimigo, e fores obrigado, então, a atear fogo do lado de fora, observa de que lado sopra o vento. Começa o incêndio e ataca a favor do vento. Nessas duas ocasiões, jamais combatas contra o vento.

IV. Se o vento soprou continuamente durante o dia, fica certo de que durante a noite ele cessará: toma tuas precauções e tuas disposições.

V. Um general que, para combater seus inimigos, sabe utilizar-se do fogo de forma adequada é um homem verdadeiramente esclarecido. Um general que sabe usar a água e á inundação para o mesmo fim é um homem excelente. Entretanto, só se deve empregar a água com moderação. Serve-te da água no início da contenda, apenas para obstruir os caminhos por onde os inimigos poderiam escapar ou receber socorro.

As diferentes maneiras de combater com fogo, que acabo de indicar, proporcionam uma plena vitória, de que é preciso saber colher os frutos. O mais considerável de todos, e aquele sem o qual terias perdido teus cuidados e teus sofrimentos, é reconhecer o mérito de todos os que se distinguiram, e recompensá-los conforme suas ações. Geralmente, os homens agem por interesse. Se tuas tropas só se deparam com dificuldades e trabalhos, não as empregarás duas vezes com vantagens.

A guerra deve ser a última solução. Os combates, quaisquer que sejam os resultados, têm sempre um gosto amargo mesmo para os próprios vencedores. Só se deve travá-los quando não houver outra saída.

Dominado pela cólera ou pela vingança, um soberano não deve mobilizar as tropas. Tendo no coração idênticos sentimentos, um general deve evitar o combate. Para ambos, os tempos são nebulosos. Devem aguardar dias serenos para ponderar e tomar decisões.

Se prevês algum lucro, coloca em movimento teu exército. Se não prevês nenhuma vantagem, fica impassível. Por mais razões que tenhas para ficar irritado, por mais provocações ou insultos que recebeste, para tomar decisões espera que o fogo da cólera se dissipe e sentimentos pacíficos brotem em teu coração. Nunca esqueças que teu objetivo, ao desencadear a

guerra, deve ser o de conseguir para o Estado a glória, o esplendor e a paz, e não o de semear o tumulto, a desolação e a morte.

Lembra-te que defendes não interesses pessoais, mas os do teu país. Tuas virtudes e teus vícios, tuas qualidades e teus defeitos influem igualmente no ânimo daqueles que representas. Teus menores erros têm sempre nefastas conseqüências. Geralmente, os grandes são irreparáveis e funestos. É difícil sustentar um reino que terás levado à beira da ruína. Depois de destruí-Ia, é impossível reerguê-lo. Tampouco se ressuscitam os mortos.

Da mesma forma que um príncipe sábio e esclarecido se empenha em bem governar, um general hábil emprega toda a sua energia em preservar o exército e empregá-Ia na salvaguarda do Estado.

CAPÍTULO XIII

DA ARTE DE SEMEAR A DISCÓRDIA

Sun Tzu diz: Se, tendo recrutado um exército de cem mil homens, deves conduzi-la muito longe, é preciso contar que, dentro e fora, haverá comoção e rumor. As cidades e as aldeias de onde saíram os homens que compõem tuas tropas, os lugarejos e os campos dos quais terás tirado as provisões e todos os suprimentos, o vaivém de pessoas nos caminhos, tudo isso só poderia acontecer ao preço do desalento de muitas famílias, do abandono de muitas terras e de muitas despesas para o Estado.

Milhares de famílias subitamente privadas de arrimo se encontram sem condições de se dedicar a seus trabalhos quotidianos; as terras desprovidas dos braços que as cultivavam diminuem - proporcionalmente aos cuidados recusados - a quantidade e a qualidade de seus frutos.

Os vencimentos de tantos oficiais, o soldo diário de tantos soldados e a manutenção de todo o exército desgastam aos poucos os celeiros e os cofres do príncipe e do povo, até exauri-los por completo.

Observar os inimigos ou travar a guerra durante anos consecutivos não significa amar o povo. Significa, antes, ser o inimigo de todo o país. Geralmente, todas as despesas, todos os sofrimentos, todos os trabalhos e todas as agruras de vários anos de guerra limitam-se, para os próprios vencedores, a um único dia de triunfo e de glória: o dia da vitória. Utilizar-se, para vencer, de cercos e batalhas significa que tanto o soberano quanto o general ignoram seu dever: um não sabe governar; o outro não sabe servir o Estado.

Assim, tendo optado pela guerra e tendo aliciado e preparado as tropas, emprega os artifícios.

Procura obter todas as informações sobre o inimigo. Informa-te exatamente de todas as suas relações, suas ligações e interesses recíprocos. Não poupes grandes somas de dinheiro. Não lamentes o dinheiro empregado seja no campo inimigo, para conseguir traidores ou obter conhecimentos exatos, seja para o pagamento dos teus soldados: quanto mais gastares, mais ganharás. É um dinheiro que renderá juros elevados.

Mantém espiões por toda a parte. Informa-te de tudo, nada negligencies do que descobrires. Mas, tendo descoberto algo, sê extremamente discreto.

Quando usares algum artifício, não é pela invocação de espíritos nem pelas conjeturas que alcançarás a vitória. Ela virá apenas do conhecimento exato - baseado no relatório fiel dos teus subordinados - da disposição dos inimigos, em relação àquilo que esperas que eles façam.

Quando um hábil general se põe em movimento, o inimigo já está vencido. Quando ele combate, deve realizar sozinho mais do que todo o seu exército junto, não pela força de seu braço, mas por sua prudência, por seu brio e, sobretudo, por sua argúcia. É preciso que, ao primeiro sinal, uma parte do exército inimigo passe para o seu campo, para combater sob seus estandartes. É preciso que o general seja sempre o árbitro que estipula as condições da paz.

O grande segredo para vencer sempre consiste na arte de semear a divisão: nas *cidades* e nas *aldeias*, no *exterior*, entre *inferiores* e *superiores*, de *morte*, e de *vida.*

Os cinco tipos de divisão são apenas os galhos de um mesmo tronco. Aquele que sabe empregá-los é um homem verdadeiramente digno de comandar. É o tesouro de seu soberano e o sustentáculo do império.

Chamo *divisão nas cidades e nas aldeias* aquela mediante a qual se consegue conquistar os habitantes das cidades e das aldeias que estão sob dominação inimiga, envolvendo-os para que possam ser usados com segurança, em caso de necessidade.

Chamo *divisão exterior* aquela mediante a qual se consegue aliciar os oficiais que servem no exército inimigo.

Pela *divisão entre inferiores e superiores* entendo a que nos coloca em condições de aproveitar a dissensão que semeamos entre os aliados, entre as diferentes guarnições, ou entre os oficiais dos diversos escalões do exército inimigo.

A *divisão de morte* é aquela pela qual, após dar falsos avisos sobre o estado de nossas forças, espalhamos rumores tendenciosos, inclusive na corte do soberano inimigo, o qual, acreditando na veracidade dos boatos, toma atitudes condizentes com as falsas informações recebidas.

A *divisão de vida* é aquela mediante a qual se distribui dinheiro em abundância, para todos os desertores do campo inimigo.

Se souberes infiltrar traidores nas cidades e nos vilarejos inimigos, em breve terás ali muitas pessoas inteiramente devotadas. Conhecerás, por seu intermédio, as disposições da maioria em relação a ti. Esses traidores sugerirão a maneira e os meios que deves empregar para conquistar seus mais temíveis compatriotas; e quando chegar o momento de efetuar o cerco, poderás vencer sem dar o assalto, sem desferir nenhum golpe, sem desembainhar a espada.

Se os oficiais inimigos estão em constante desacordo; se desconfianças mútuas, inveja, interesses pessoais os mantêm divididos, poderás facilmente cooptar uma parte deles, pois, por mais virtuosos e mais devotados a seus soberanos, a promessa de vingança, de riquezas ou de postos eminentes bastará para atiçar-lhes a cobiça. E quando esta estiver acesa em seus corações, tudo farão para satisfazê-la.

Se os diferentes destacamentos do exército inimigo não se apóiam mutuamente, se perdem tempo em se vigiar uns aos outros, se procuram se prejudicar, será fácil manter o desentendimento e fomentar a divisão. Eles se destruirão aos poucos, sem que nenhum deles tome abertamente o teu partido. Todos te servirão involuntariamente, à revelia.

Se tiveres espalhado boatos falsos junto à corte e ao conselho do príncipe inimigo, dando a entender que deténs informações errôneas sobre eles; se tiveres disseminado suspeitas a respeito da lealdade dos súditos mais fiéis ao príncipe, em breve verás que, entre os inimigos, a desconfiança tomou o lugar da confiança, as recompensas substituíram os castigos e vice-versa, e os mais leves indícios serão considerados provas convincentes, passíveis de levar à morte qualquer suspeito.

Então, os melhores oficiais, os ministros mais esclarecidos desanimarão, seu zelo diminuirá, e vendo-se sem esperança de melhor sorte, se refugiarão sob tuas bandeiras para se livrar dos temores que os angustiavam em permanência, e também para salvar a pele.

Seus pais, seus aliados ou seus amigos serão acusados, perseguidos, condenados à morte. As conspirações se formarão, a ambição vicejará, só haverá perfídias, execuções, desordens e revoltas generalizadas.

O que estás esperando para apoderar-te de um reino cujos habitantes já te consideram como senhor?

Se recompensares aqueles que passaram para teu campo para se livrarem dos justos temores que os agitavam em permanência, e para salvarem a vida; se lhes deres emprego, seus pais, aliados, amigos serão outros súditos que conquistarás para teu príncipe.

Se espalhares dinheiro à vontade, se tratares bem a todos, se impedires que teus soldados devastem os lugares por onde passarem, se os povos vencidos não sofrerem nenhum prejuízo, assegura-te que eles já foram conquistados, e a tua boa reputação atrairá mais súditos para teu soberano e mais cidades para seu domínio do que as mais brilhantes vitórias.

Sê vigilante e esclarecido. Mostra, no exterior, segurança, simplicidade e impassibilidade. Fica sempre de sobreaviso, embora aparentes serenidade. Desconfia de tudo, apesar de pareceres confiante. Sê extremamente secreto, embora pareças fazer tudo a descoberto. Mantém espiões por toda a parte. Em vez de palavras, emprega sinais. Vê pela boca, fala pelos olhos. Isso não é fácil, é muito difícil. Algumas vezes a gente se engana quando acredita enganar os outros. Só um homem de uma prudência consumada, um homem extremamente esclarecido, um sábio de primeira linha pode usar adequadamente e com sucesso o artifício das divisões. Se não fores tal homem, deves renunciar. O uso que farás das divisões se voltará contra ti.

Após teres engendrado algum projeto, se ficares sabendo que teu segredo vazou, condena à morte sem remissão tanto os que o divulgaram quanto os que tiveram acesso a ele. Estes últimos são inocentes, mas poderiam tornar-se culpados. A morte dos envolvidos salvará a vida de milhares de homens e assegurará a fidelidade de maior número ainda.

Pune severamente, recompensa com prodigalidade, multiplica os espiões, espalha-os em toda a parte, no próprio palácio do inimigo, nos aposentos de seus ministros, sob as tendas de seus generais. Mantém uma lista dos principais oficiais que estão a seu serviço. Conhece seus nomes, sobrenomes, o número de seus filhos, de seus parentes, de seus amigos, de seus servos. Que nada se passe na casa deles sem que estejas informado.

Manterás espiões por toda a parte. Deves supor que o inimigo fará o mesmo. Se chegas a descobri-Ias, evita condená-Ias à morte. Seus dias

devem ser-te infinitamente preciosos. Os espiões dos inimigos te servirão eficazmente, se controlares tuas próprias atitudes, tuas palavras e todas as tuas ações. Assim, eles só darão falsas pistas aos seus mandatários.

Enfim, um bom general deve tirar partido de tudo. Nada deve surpreendê-Ia, aconteça o que acontecer. Mas, acima de tudo, deve colocar em prática os cinco tipos de divisão. Nada é impossível a quem lança mão do artifício da divisão.

Defender os Estados de seu soberano, ampliá-Ias, realizar diariamente novas conquistas, exterminar os inimigos, fundar até mesmo novas dinastias, tudo isso pode ser o efeito de dissensões semeadas adequadamente.

Este foi o caminho que permitiu o advento das dinastias Yin e Cheu, onde trânsfugas contribuíram para sua elevação.

Que livro faz a apologia desses grandes ministros? A História chamou-os alguma vez de traidores da pátria, ou considerou-os como rebeldes a seus soberanos? Somente um príncipe esclarecido e um general digno podem aliciar os espíritos mais penetrantes e realizar feitos notáveis. Um exército sem agentes secretos é um homem cego e surdo.

A ARTE DA GUERRA

Trechos do livro *A arte da guerra* de Sun Tzu:

"A garantia de nos tornarmos invencíveis está em nossas próprias mãos. Tornar o inimigo vulnerável, só depende dele próprio."

"Por mais crítica que seja a situação e as circunstâncias em que te encontrares, não te desesperes. Nas ocasiões em que tudo inspira temor, nada deves temer. Quando estiveres cercado de todos os perigos, não deves temer nenhum. Quando estiveres sem nenhum recurso, deves contar com todos. Quando fores surpreendido, surpreende o inimigo."

"Não adies o momento do combate, nem esperes que tuas armas se enferrujem e o fio de tuas espadas se embote. A vitória é o principal objetivo da guerra."

"A rapidez é a seiva da guerra."

"A invencibilidade está na defesa; a possibilidade de vitória, no ataque. Quem se defende mostra que sua força é inadequada; quem ataca, mostra que ela é abundante."

TEXTO INTEGRAL

ISBN 85-254-1059-4